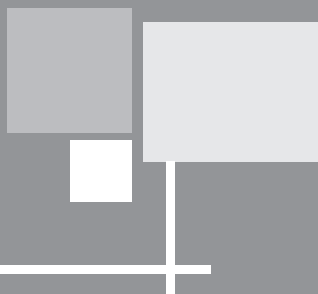


PRÁCTICAS DE MÓDULOS

Programa de Postgrado en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES



Programa de Postgrado en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MI-PYMES. Guía para el profesorado

© de la edición, Universidad Carlos III de Madrid, España, 2013.

© de los textos, sus autores:

EARTH: Mario Piedra Marín, Cristina Monedero Aranda, Karla Molina Villalobos, Irene Alvarado Van der Laet; UCA: Andrya Miriam Garay Rodríguez, Michel Marie Davenport de Nuila; USAC: Marco Romilio Estrada Muy, Mario Augusto Rodríguez Acosta, Hugo Cardona Castillo; UNITEC: Teodoro Alexander Cabrera Reyes, Cinthia Isela Cano Acosta; UNAN-Managua: Flor Idalia Lanuza; UP: Nelly del C. Araya R., Reynaldo Reyes, Jorge Antonio Martínez Moreno, ESCP Europe: Carlos Ramos Juarez, Jose Moreno; IPVC: Helena Maria da Silva Santos Rodrigues; UC3M: Jose Luis Gómez del Peso.

© de las fotografías

Las imágenes incluidas en esta publicación han sido cedidas por los propios socios del proyecto Red Eureka

Dirección
Mikel Tapia

Coordinación:
María Dolores Herrero Amo y Francisco Llanes Gutiérrez

ISBN-10: 84-695-8740-4
ISBN-13: 978-84-695-8740-9

<http://www.proyectoeureca.org>

La Red EURECA es un proyecto cofinanciado por la Unión Europea en el marco del Programa ALFA III. Los contenidos son responsabilidad exclusiva de sus autores y del Proyecto Red EURECA, no reflejan necesariamente la opinión de la Unión Europea o de los gobiernos que ella representa.

INDICE

Prácticas del Módulo: Entorno y Gestión Operativa de las MI-PYMES

- 1. Procesos Administrativos en las MIPYMES 7
- 2. Contabilidad y Finanzas para MIPYMES 13
- 3. Los Subsistemas y las Estrategias Empresariales 21

Prácticas del Módulo: Plan de Empresa y Asociatividad en las MI-PYMES

- 1. Elaboración de un Plan de Empresa 27
- 2. Planificación Financiera 43
- 3. Cooperación y Asociatividad en las MI-PYMES 52

Prácticas del Módulo: Sostenibilidad Aplicada a las MI-PYMES

- 1. La Dimensión Económica 67
- 2. La Dimensión Sociocultural 71
- 3. La Dimensión Medioambiental 76

Prácticas del Módulo: Sistemas de Calidad Aplicada a las MI-PYMES

- 1. Gestión de la Calidad y la Excelencia 83
- 2. Sistemas de Calidad 93
- 3. Sistemas de Certificación 100

Prácticas del Módulo: TIC´s para las MI-PYMES

- 1. Introducción a las TIC´s 107
- 2. Plan de Incorporación de las TIC´s 111
- 3. Estrategias y Aplicaciones TIC´s 116

Prácticas del Módulo: Innovación en las MI-PYMES

- 1. La Innovación 121
- 2. La Creatividad, Posicionamiento y Medición de la Innovación 136
- 3. Protección y Comercialización de la Innovación 146

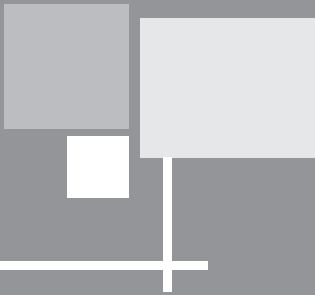
Prácticas del Módulo: Gestión del Conocimiento en las MI-PYMES

- 1. Gestión del Conocimiento 159
- 2. Capital Intelectual 165
- 3. Aprendizaje Organizacional 169

Prácticas del Módulo: Internacionalización de las MIPYMES

- 1. Internacionalización Estratégica 179
- 2. Competitividad y Comercio Internacional 185
- 3. Marketing Multidimensional y Multidireccional 194

PRÁCTICAS DEL MÓDULO
Entorno y Gestión Operativa de
las MI-PYMES



Procesos Administrativos en las MIPYMES

1. Práctica para desarrollar en el aula: La Finca Agroturística “La Esmeralda”

En las laderas de las montañas de la comarca de San Luis, se encuentra ubicada la finca La Esmeralda. La comarca, es agradable y cuenta con diversos atractivos turísticos, culturales y naturales, un hermoso lago y un impresionante río con pequeñas cascadas que recorren las laderas de la finca, paisajes indescriptibles, rodeados de montañas y una vieja iglesia del tiempo de las colonias españolas, muy cerca se sitúa el pequeño pueblito con su parque y gente amistosa. Un mercado artesanal donde se vende todo tipo de productos y artesanías propia de la comarca.

Dentro del área se ubica una pequeña finca con características muy peculiares en el sector agrario, pecuario de la Comarca. La finca es propiedad y administrada por la familia Lasso.

La familia Lasso ha dedicado una gran parte de su vida a la cría de caballos pura sangre, ganado vacuno y aves de corral, pero el rubro más importante es la producción de leche y queso. La señora Clara y el señor Antonio, son los propietarios de la misma, y la comparten con sus hijos Jorge, ingeniero agrónomo y su hija Laura la cual cursa estudios de turismo.

Desde sus inicios la actividad más desarrollada fue la agraria y la pecuaria, sin embargo, viendo la oportunidad del desarrollo de actividades conexas al sector, decidieron establecer otro rubro que le generara ingresos económicos. Por tanto, decidieron emprender con algunos cuartos de alquiler para los viajeros que transitaban por la comarca, y ofrecerles una alternativa de alojamiento durante su viaje por el área. La idea tuvo buena aceptación debido a la demanda por los viajeros de estancias en el lugar, ya que en la medida que recorrían los innumerables paisajes, también disfrutaban de la diversidad de flora y fauna endémica de la comarca, podrían permanecer mucho más tiempo en el lugar aprovechando la oportunidad que le ofrecía la familia Lasso con sus pequeñas y confortables habitaciones.

La amabilidad, hospitalidad fueron la llave del éxito que fue desarrollando la familia Lasso, llegando a lograr una verdadera fama de excelentes anfitriones de la comarca. Tanto así, que el mercado se fue extendiendo hacia las empresas turísticas (agencias de viajes) de las ciudades que se acercaron para hacer contacto con la familia Lasso y poder establecer una relación comercial.

Laura, con su aprendizaje de sus estudios fue desarrollando alternativas, paquetes turísticos todo incluido, giras a senderos, etc. dentro de la finca, al mismo tiempo Jorge y su padre, Antonio, fueron ideando nuevas oportunidades, diseño de rutas alternativas por senderos, observación de aves, enseñanza y aprendizaje de cría de animales, etc., que podrían incrementar la oferta tanto agraria y turística. Las nuevas

alternativas la llevaron a consenso familiar y decidieron darle un nuevo enfoque a su finca. El enfoque fue destinado a la explotación de la actividad agraria, pecuaria y turística conjuntamente, decidiendo convertirla en la Finca Agroturística La Esmeralda.

A las oportunidades aportadas por los miembros de la familia, la señora Clara, también aportó que con sus conocimientos de la cocina tradicional, se podría incorporar con su apoyo la confección de souvenirs y productos tradicionales de la comarca.

El diseño de la finca toma más forma cuando le dieron apertura a las 5 habitaciones dobles con baños independientes, y con ventanales que ofrecían una panorámica de la comarca en todo su esplendor. Paralelo, a los servicios de alojamiento, de alimentos y bebidas, se organizaron giras eco-turísticas a caballo y caminatas por los senderos para la observación de flora y fauna, ordeño de vacas y actividades propias de la vida rural en una finca.

La Finca Agroturística La Esmeralda contaba con personal de confianza de muchos años, y Clara se encargaba de la administración de la cocina, así como de la organización y control de las habitaciones disponibles para alquilar, su esposo Antonio y su hijo Jorge a las otras actividades agrarias y pecuarias de la finca. Laura a todo lo relacionado con la comercialización y operaciones de reservas provenientes de las agencias de viajes y de los clientes directos que llegan a la finca.

La señora Clara, fue aprendiendo sobre la gestión de las habitaciones, gracias a la ayuda que le ofrecieron unos representantes de las agencias de viajes, y de un pequeño curso que tomó sobre las operaciones de su propio negocio ("Desarrolle su MI-PYME con éxito") que les ofreció el ayuntamiento de la comarca. El emprendimiento de la familia Lasso fue tomando más fuerza en el mercado local de la Comarca, hasta llegar a formalizar a través de los trámites pertinentes que aprendió en el curso, los cuales le permitirían operar este tipo de empresa MI-PYME.

Por lo demás el señor Antonio con su hijo Jorge y su el personal de la finca le fueron dando forma, a través de trochas y señalizaciones a los diferentes senderos, que serviría como bases para las caminatas de los visitantes en la finca, y explicarles las jornadas diarias que realizarían en las actividades laborales dentro de un negocio de este tipo: como la alimentación de los animales, caballos, ganados, aves de corral, etc., limpieza de los establos, supervisión de los animales, terrenos, etc. Ordenamiento de las vacas lecheras y entrega de la misma a la lechería del pueblo.

La inauguración fue todo un éxito. Asistieron muchos de los agentes de viajes, autoridades de la comarca y otros invitados que dieron y auguraron éxito en el nuevo emprendimiento de la familia Lasso.

Las actividades de la finca junto con el proyecto agroturístico se fueron desarrollando favorablemente, ya que no eran muchas cosas que habían cambiado, sólo que a veces había que atender en su momento, varias visitantes, ya que la demanda fue creciendo, y cada vez más se les formaba el pisa y corre, a la familia. La señora Clara,

le había tomada cariño a su nuevo trabajo, ella era una mujer muy trabajadora y la actividad la mantenía en forma y alerta, aprendía rápido de las nuevas experiencias que vivía con cada uno de los visitantes que atendía, estaba encantada con su nuevo negocio, ella le gustaba y lo disfrutaba. Ella pensaba que con la ayuda de su hija Laura, que pronto vendría graduada de la universidad en turismo, le sería de gran ayuda en todas las actividades y operaciones que se realizaban en la finca.

La clave del éxito de la finca Agroturística La Esmeralda, está en la atención personalizada de los clientes, la diversidad de servicios que ofrecían dentro de las instalaciones de la finca. Así lo demostraron los comentarios de los visitantes los cuales manifestaban, la finca Agroturística La Esmeralda, es mi casa fuera de mí casa y en un entorno de familiar.

Debido a estas características, el ayuntamiento local está desarrollando la propuesta de incentivar a las fincas de la comarca para que sus propietarios puedan diversificar sus actividades económicas, en este caso: las actividades agro-turísticas. La familia Lasso, fueron unos de los primeros dueños de fincas lecheras que aprovecharon la asesoría y capacitación para iniciar este tipo de proyecto, que a la fecha le ha ido bastante bien.

También se habla de un ambicioso proyecto de rehabilitar un pequeño aeropuerto militar, para vuelos internos, eso atraería más turistas al país, y por estar cerca del pueblo tendría un impacto económico positivo para esta región. Se están realizando grandes proyectos de inversión de hoteles de playa en la costa, y cerca del futuro aeropuerto de la comarca, que se piensa rehabilitar. Lo mismo que un mercado periférico para la venta de mariscos, frutas y vegetales del área.

El entorno en la región para actividades turísticas cada vez más se torna interesante, las nuevas inversiones en proyectos hoteleros, lo mismo que el incentivo de la ley de turismo, fomentando, igualmente, el turismo rural o agroturismo del área.

La ocupación es completa durante todo el verano, y durante los fines de semana, sin embargo, los días entre semana ésta es un poco más baja. Jorge y su hermana Laura, les propusieron a sus padres invertir en una piscina cubierta, como atractivo o valor agregado a la oferta que ya poseen, y redirigir las actividades de la finca a largo plazo, a un tipo de turismo de salud, fomentando la idea de un lugar de descanso y medicinal durante toda la época del año.

La tendencia en las áreas rurales es mucha actividad en el verano, y baja las actividades en el invierno, por motivos obvios, en el verano estudiantes están en vacaciones y las personas salen al interior a visitar a familiares o a descansar, también hay muchas festividades, ferias, carnavales, etc.

El turismo de salud está muy de moda, ya que la tendencia en las personas o turistas, es cuidar su salud, mediante baños termales, spas, saunas, masajes, musicoterapia, ejercicios suaves, aromaterapia, pilates, yoga, meditación, etc.

La idea es aumentar la tasa de ocupación, que mejoraría los ingresos durante el resto del año. La señora Clara, no está muy convencida de la idea porque piensa que el turista de salud, es otro tipo de cliente, que requiere mucho más atención por el tipo de servicio, y no sólo una piscina cubierta. La ventaja sería que nadie cuenta a cientos de kilómetros con este tipo de piscina.

La joven Laura, piensa que se deberían mejorar las promociones de las habitaciones con otros servicios, durante la temporada baja al igual que mejorar los incentivos para las agencias de viajes de las ciudades, e incluso de agencias extranjeras. También, ve la posibilidad de crear una forma directa de comercialización a través de una página web, a través del internet, que permitiera captar visitantes de todas partes del mundo. Igualmente, en la inversión de un transporte de 15 pasajeros.

En la comarca se celebran dos grandes actividades durante el año. El aniversario del pueblo un evento muy importante y muy folklórico, así como la Feria Ganadera y Artesanal de la comarca, donde se reciben muchos visitantes nacionales y algunos extranjeros por una semana.

En el aniversario del pueblo, se realiza una misa en la iglesia principal, bailes, exposiciones folklóricas, concursos, premiaciones, etc. En presencia de las principales autoridades del pueblo. En la Feria Ganadera y Artesanal, se presentan los mejores ejemplares vacunos de carne y leche de la región y la numerosa representación de artesanías hermosas de la región. Se presentan, además, torneos de lazos, exposición de ganados de carne y lechero, premiación, concursos, bailes, etc.

Notas para el profesor:

La presentación de este caso, es para traer a reflexionar al estudiante y analizar los procesos de gestión de una pequeña empresa, y cómo las variables del entorno, empujan al pequeño empresario a cambiar la dirección de su empresa, a adaptarse y mejorar su desarrollo. Qué nuevos retos enfrenta la familia Lasso para salir adelante. Para incentivar el proceso de aprendizaje se les formula algunas preguntas:

- ¿La idea del negocio de turismo rural de la familia Lasso, es el resultado de una investigación?
- ¿Se estableció un plan de negocios?
- ¿Cuál sería el tipo de organización que posee la familia Lasso?
- ¿Cree usted que podría establecer el diseño organizativo de la MI-PYME de la familia Lasso?
- ¿Es correcto el análisis de mercado realizado por la familia Lasso?. ¿Cuáles serían los entornos que se reflejan más en el caso?

- ¿Qué problemas confrontan la familia Lasso con el nuevo entorno?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas y comparativas que tiene la finca Agroturística la Esmeralda?
- ¿Podrán afrontar los nuevos retos para mejorar?
- ¿Qué estrategia se puede implementar con las dos fiestas importantes de la región?
- ¿Se han establecido en todas las etapas, los procesos de administración?

Algunas conclusiones:

No piensan ustedes cómo viable, las opciones que presenta la joven Laura, en cuánto a promocionar el negocio del turismo salud en las ferias o los anuncios en la página web.

¿Qué tal la idea de los incentivos a las agencias de viajes, las promociones de las habitaciones en baja temporada y la utilización de la internet para promocionar el negocio y el asunto de las reservaciones de los clientes.

2. Práctica para desarrollar virtualmente

Deberán analizarse algunas situaciones que podrían conocerse en el caso práctico:

- La idea del negocio fue el resultado de un proceso de investigación.
- Se identificó las necesidades del mercado.
- Se estableció, cuál sería el mercado meta.
- Fue el resultado de un cuestionamiento.
- Se estableció posteriormente una estructura formal de gestión.
- Se elaboró un plan de negocios, para ver su viabilidad.
- Se siguieron los pasos en el proceso de administración de toda empresa (planificación, organización, etc.).
- Se elaboró un análisis FODA, para evaluar un perfil del negocio. Sí no fue así, ayude a la familia Lasso a establecer ese FODA.

- Se planificó una estrategia a corto, mediano y largo plazo.
- Se establecieron controles para determinar el impacto del negocio.

3. Práctica de autoaprendizaje

Describir el proceso de organización y administración de una MI-PYME:

- Identifica una empresa en tu localidad con problemas en la administración o gestión de MI-PYMES.
- Describe el proceso de administración de la MI-PYME, valorando los aspectos positivos y negativos de la gestión.
- Analiza si dentro de los procesos administrativos, está afectando los resultados de la operación: la planificación, las ventas, la dirección o la organización de la empresa.
- Realiza un análisis comparativo de cómo influye el proceso administrativo en la eficiencia del servicio.
- Determina porque son importantes dentro del proceso.
- La respuesta no debe ocupar más de tres páginas A4 en Word.

Uno de los principales objetivos de la empresa es satisfacer las necesidades de los consumidores y generar ganancias para la empresa.

- Identifica una empresa en tu localidad con problemas en la administración o gestión.
- Analiza si dentro de los procesos administrativos, está afectando los resultados de la operación: planificación, ventas, dirección y organización de la empresa.
- La respuesta no debe ocupar más de una página A4 en Word.

Contabilidad y Finanzas para MIPYMES

1. Práctica para desarrollar en el aula: Taller de Mecánica “Todo se lo Arreglamos”

El taller de mecánica “Todo se lo arreglamos”, es una MI-PYMES, ubicada en las afueras de la ciudad en el conocido barrio del Coco, el mismo da la atención a todos los barrios aledaños, ya que es el único que se encuentra en la zona residencial, porque el más cercano está dentro de la ciudad y sólo atiende a autos de marcas lujosas. Su estructura organizativa es básica y sus operaciones son bastante altas.

Roberto y Carlos, llevan administrando este taller por más de un año dentro del barrio, cuya frecuencia de clientes buscan en él, satisfacer la necesidad de resolver los problemas mecánicos con que afrontan sus autos. Durante este tiempo, Roberto y Carlos no llevan un control exhaustivo de las operaciones de compra de insumos y ventas e ingresos de los servicios que prestan, sólo saben que el dinero que entra por los ingresos del trabajo van acumulándose hasta el final del día, posteriormente al día siguiente es depositado en una cuenta bancaria que poseen mancomunadamente en él. Esto se ha venido haciendo día tras día durante todo el año.

La modesta inversión que han realizado durante todo este período ha sido la compra de unos pequeños equipos que les han permitido seguir trabajando, de otra manera técnica y profesional que les hace más efectivo en los encargos que reciben. Sin embargo, realmente no se percatan que todo el taller tiene una valoración financiera y económica que le podría ayudar para futuras ampliaciones del mismo.

Pedro, contable de profesión y amigo común de ambos, les sugirió que deberían empezar a establecer algunos procedimientos contables para tener todo en orden, con el objetivo de que sepan realmente cuáles son las ganancias o pérdidas que en un determinado momento pudieran tener en el negocio, propuesta que ambos rehusaron, porque no tenían tiempo para ponerse a realizar dicho trabajo. Su lema principal es “todo se lo arreglamos”.

Transcurrido el tiempo desde que iniciaron las operaciones del taller, Roberto y Carlos, empezaron a pensar que la realidad del taller era diferente desde sus inicios, situación que les puso a pensar sobre la realidad que estaban enfrentando. Pocos fondos para hacerle frente a las deudas y compromisos (compra de piezas, repuestos y equipos) que habían adquirido con algunos proveedores y acreedores del sector automovilístico de la ciudad. Después de dos días de analizar su situación decidieron llamar a Pedro y compartirles sus inquietudes en cuanto a lo que estaban enfrentando.

¿Qué tal Pedro? – ambos acotaron. Tenemos un problema con el taller en cuanto al movimiento de dinero que no nos alcanza para hacerle frente a los compromisos que hemos adquirido, y en realidad, no sabemos, el por qué de esta situación.

Pedro les manifestó que deberían hacer un pequeño análisis de todo aquello que poseían y de todo aquello que debían a los proveedores y acreedores, de manera que supiesen realmente cuál era la realidad financiera que estaban enfrentando. ¿Cómo podemos hacer esto?, preguntaron Carlos y Roberto. Pedro, les respondió, todo aquello que ustedes poseen es lo que en una empresa se le llama "Activo", y todo aquello que ustedes deben se le llama "Pasivo", la diferencia entre estos dos elementos es lo que realmente disponen ustedes como dueños del taller, es decir el patrimonio propio de la empresa.

¡Manos a la obra!. Manifestaron ambos, y decidieron ir al taller, y establecer esa relación que les había manifestado Pedro.

Transcurrida la tarde, después de cerrar el taller, Roberto y Carlos decidieron evaluar todo lo que pertenecía a la empresa y lo que debían a los proveedores y acreedores. Evaluaron que en la caja que disponen en la empresa tenían 1,200.00 u.m.¹, en el banco de acuerdo a su último estado de cuenta facilitado disponían de 950.00 u.m., contaban con un equipo pequeño para la alineación de los neumáticos cuyo valor era 1,000.00 u.m., y del cual debían a la empresa T&T, S.A. 500.00 u.m., disponían también de un conjunto de materiales de repuestos valorados en 450.00 u.m., y por último, una caja de herramientas que utilizan para sus trabajos valorados en 665.00 u.m. Las obligaciones que tenían era con dos compañías, a parte de la que ya tenían con la empresa T&T, S.A., cuyo monto ascendía a 750.00 u.m.

Al día siguiente, después de su jornada laboral se encontraron nuevamente con Pedro, y le comentaron que ya habían realizado lo que él les había propuesto que hicieran. Pedro, les respondió ¡perfecto!, ahora bien, me lo muestran para organizarles todo el documento contable que debían haber realizado desde el principio, que les permitiese saber la realidad financiera de la empresa en cualquier momento. Carlos y Roberto, respondieron ¿a qué te refieres, Pedro?, Pedro, le manifestó que la relación de todo lo que posees y debes se le conoce, dentro de la finanzas como un "Balance General", y con él, podrán saber cómo transcurren las operaciones del taller, además, les servirá en un futuro no muy lejano, tener la posibilidad de solicitar un préstamo, a una entidad bancaria, para continuar con las operaciones del taller, o realizar mejoras.

No conformes con la realidad que ya habían experimentado, decidieron ver día por día, los gastos en los cuales incurrían y los ingresos que recibían, para poder saber en realidad cuál era la cantidad de dinero que se requería para hacerle frente a todos los gastos en que incurría el taller, y además, de saber cuántos arreglos tendrían que realizar durante el día para poder optimizar las operaciones del taller, razón por la cual decidieron consultar nuevamente a Pedro.

Dos días después se encontraron nuevamente con Pedro, quien les manifestó que si querían él podría llevarles los procesos contables del negocio, y que les daría como resultado una empresa bien establecida, con todos sus registros e informes contables depurados y conforme a las disposiciones que exigía el Ministerio de Economía y

Finanzas del país, en cuanto al pago de tributos e impuestos. Sin embargo, Carlos y Roberto, manifestaron que ellos querían aprender para realizarlo ellos mismos, situación que molestó un poco a Pedro, quien le respondió que si ellos querían debían abonarle sus honorarios como profesional de la Contabilidad. Inmediatamente Carlos y Roberto, le preguntaron qué cuánto era el costo de sus servicios, Pedro les respondió que sus honorarios estaban valorados en 350.00 u.m. Ambos rechazaron la propuesta de Pedro, alegando que si él era amigo de ellos ¿cómo era posible este costo por sus servicios?.

Pedro, nuevamente molesto, les manifestó que del conocimiento de ambos sobre los procesos contables y financieros del negocio dependía el éxito y buen funcionamiento del taller. No obstante, Carlos y Roberto le dijeron que lo pensarían.

Después de unas horas, cerradas las puertas del taller, Carlos y Roberto decidieron encontrarse con Pedro para aceptar la propuesta que él les había manifestado en cuanto a llevar el proceso contable de la empresa. Sin embargo, ambos pensaron antes de aceptar, que lo que les explicara Pedro, lo aprenderían muy bien y posteriormente ellos mismos se encargarían de todo lo relacionado con la contabilidad y las finanzas del negocio.

Transcurridos unos días Carlos y Roberto, se encontraron con Pedro para dar inicio a la capacitación. Pedro primero que todo, empezó por establecer una relación de los gastos en los que incurre el negocio y a comprobar cada uno de ellos. Posteriormente, saber cuáles son los precios a cobrar por los servicios que ofrecen. Para ello, tendrán que determinar cada uno de los rubros o insumos que utilizan para el arreglo de los autos, así como la cantidad que arreglan por día. Carlos y Roberto, comentaron que esta situación era variable, porque había días que tenían que realizar varias reparaciones u otros trabajos de mecánica pero en otros, eran pocos los arreglos que se hacían. Sin embargo, Pedro les manifestó que establecieran un estimado para poder calcular los beneficios o pérdidas que se derivarían de las operaciones que realizan durante el día.

El inventario de materiales variables durante los primeros seis meses del año se mantuvo con las cantidades siguientes:

- 10 latas de engrasantes para autos (precio por lata 2.50 u.m).
- 15 botellas de líquidos de Frenos (precio por botella 1.95 u.m.).
- 12 botellas de líquidos Refrigerantes (precio por botella 2.90 u.m.).
- 1 caja de bujías (10 por cajas – 4.50 u.m. cada una).
- 1 caja de parches para neumáticos (12 parches por caja – 1.20 u.m. cada una).
- Alineación de neumáticos, entre otros.

Los costos fijos de las operaciones del taller oscilan entre 350.00 u.m., por mes, ya que el taller se sitúa en la parte trasera de la casa de Roberto, por lo que consumen luz y agua de la facturación de la casa. Sin embargo, se le hace una carga al taller por

este gasto que debe pagarse a la casa en concepto de consumos y costos varios de la empresa.

Sin embargo, los ingresos en concepto de servicios varían desde 15.00 u.m. hasta 30.00 u.m., promediando dichos ingresos de los servicios a 22.50 u.m. Aunado a esto, el costo de la mano de obra, que se cobra por trabajo, asciende a 12.00 u.m. por labor realizado.

No obstante, en los últimos meses del año se redujeron todos estos insumos a un 50% de su uso, al igual que el costo de la mano de obra para realizar dichos servicios dentro del taller.

Analizada toda esta información por parte de Pedro, se estableció que ambos, Roberto y Carlos tendrían que recurrir a una financiación, ya sea invirtiendo más de su propio bolsillo o buscar la financiación externa a través de entidades bancarias de manera que puedan continuar con el funcionamiento del taller de lo contrario, se verían en la necesidad de clausurar las operaciones del mismo.

Pedro, primeramente, les recomendó que aportaran de los ahorros que tenían ambos, a financiar a través de la inversión directa a la empresa como propietarios, y si no, que visitaran el Banco de la localidad para asesorarse sobre la solicitud de un préstamo bancario a corto o medio plazo, y que fuera con una tasa de interés bastante pequeña para nuevamente reemprender las operaciones del taller. Esta vez con un control que debe caracterizar las finanzas de una MI-PYME.

Antes de la visita al banco, Roberto y Carlos, decidieron que ambos aportarían un capital adicional, de 150.00 u.m., cada uno como inversión adicional a la empresa, sin embargo, no era lo suficiente para poder hacerle frente a las variaciones que mostraba el negocio. A pesar de la situación planteada, decidieron hacer la visita a la entidad bancaria.

A su llegada Luis, el gerente del banco, los recibió y les sugirió que hicieran la presentación de los estados financieros de la empresa para valorar la solicitud de un préstamo, y que a la vez establecieran la relación a través de ratios, de liquidez y solvencia, de manera tal que se le pudiese garantizar la concesión del préstamo con su respectivo plazo de amortización.

Desde entonces, Roberto y Carlos han decidido establecer los registros contables que debe llevar toda empresa para su buen funcionamiento. Por lo cual, contrataron los servicios de Pedro para que se encargase de todo lo relacionado con el control de las finanzas de la empresa, sin embargo, aludieron que el gasto por los honorarios todavía seguían siendo alto dada la situación por la que estaban pasando, sin embargo, la opinión de Pedro fue bastante severa, es ahora que deben hacer la reestructuración de sus finanzas o nunca lo harán, y mantendrán esa incertidumbre durante todos los próximos años hasta que desaparezca la empresa que con tanto esfuerzo ustedes han llevado adelante.

Pedro, les manifestó a Roberto y a Carlos que deberían darle un cambio a su lema, "Todo se lo arreglamos", por "Primero nos arreglamos nosotros" y después "Todo se lo arreglamos", situación que les hizo repensar a ambos, en función del bienestar de su empresa.

Notas para el profesor:

La presentación de este caso, es para traer a reflexionar al alumnado y analizar la situación financiera por la que afronta la empresa de Roberto y Carlos, de manera que les permita optimizar las operaciones que realizan en su taller.

Para incentivar el proceso de aprendizaje se les formula algunas preguntas:

- ¿Qué problemas confrontan Roberto y Carlos en su empresa?
- ¿Qué elementos recomendaría en la gestión financiera que realizan Roberto y Carlos?
- ¿Explica la situación y qué posibles soluciones podrías recomendar?
- ¿Podrías superar la situación financiera que atraviesa la empresa de Roberto y Carlos?
- Prepara el balance general de la empresa de Roberto y Carlos, y calcula el capital del cuál disponen ambos.
- Calcula el Punto Muerto a partir de la información que se facilita en el caso. ¿Cuál sería la cantidad de trabajos que deberían realizar para optimizar sus ventas?

Ejercicios prácticos

1. Con la información en unidades monetarias (u.m.) que se le facilita, prepare el Balance General para una MI-PYMES denominada "Zapatería El Descalzo", para el 31 de mayo de 20____.

Activos corrientes		Pasivos corrientes	
Caja	245.00	Cuentas por pagar	450.00
Banco local	125.00	Impuestos por pagar	124.50
Cuentas por cobrar	290.50	Pasivos a largo plazo	
Activos fijos		Préstamo a largo plazo	890.50
Edificio	1,200.00	Capital	
Maquinaria	1,500.00	Juana Pérez, ¿capital?	

2. Calcula los ratios de liquidez y solvencia del caso anterior, y explique en qué situación se encuentra la empresa con la información de su balance.

2. Práctica para desarrollar virtualmente

1. Prepare el siguiente Estado de Resultado para la MI-PYMES, Distribuidora "El Galán". La fecha es al 31 de abril del 20_____. Los datos se detallan a continuación:

Ingresos de actividades ordinarias	15.000
Costo de bienes vendidos	6.000
Ganancia bruta	
Otros ingresos	3.000
Costos de distribución	2.000
Gastos de administración	3.000
Costos financieros	1.000
Ganancia antes de impuestos	
Gasto por impuestos a las ganancias	2.400
Ganancia del año procedente de operaciones continuadas	
Pérdida del año procedente de una operación discontinuada	300

Ganancia o pérdida del periodo

2. **María y Rosa, deciden abrir una MI-PYME que se dedicará a la venta de plantas de interiores y de exteriores. La empresa se llamará "Los Girasoles".** Para que ambas dueñas puedan ir analizando la realidad de la empresa se proponen los siguientes hechos económicos durante el mes de junio de 20____. Todos los hechos están basados en unidades monetarias, u.m.
- María y Rosa deciden abrir la empresa con las siguientes aportaciones a) Local 100.00. b) Dinero en bancos 150.00. c) Mobiliario y Enseres, 100.00.
 - Adquiere al contado un equipo informático pequeño por importe de 300.00.
 - Compra mercaderías para abastecer el negocio por importe de 400.00, del cual abona 50% y el resto lo cancelará en 30 días.
 - Venta de mercaderías al contado por importe de 85.00.
 - Se concede a los clientes un descuento por volumen de pedido por importe de 45.00.
 - Clientes que adeudan 45.00 abonan su deuda, concediéndoseles un descuento por pronto pago de 10.00.
 - Se han realizado los siguientes gastos: a) Gastos de Personal por importe al contado de 85.00. b) Suministros por importe al contado de 20.00. c) Reparaciones por importe de 15.00 pendientes de pago. d) Publicidad por importe de 30.00 pendientes de pago.

- h. Se vendió a crédito a clientes 110.00 en mercaderías.
- i. Se compró mercaderías a crédito a la empresa Rosales, S.A., por el valor de 390.00. Se abono 70.00 en efectivo y el resto se pagará al final del mes.
- j. Se pagó al contado la compra de un escritorio para la pequeña oficina por 55.00.
- k. Se vendió al contado a clientes 250.00 y se concedió un descuento por pronto pago de 40.00

Se pide realizar:

- Contabilizar en los hechos económicos en el libro diario y trasladar al mayor, obtenga los saldos y prepare el balance de comprobación.
- Calcule los ratios correspondientes de solvencia y liquidez de la empresa, y toma la decisiones oportunas según el caso.
- Prepare el balance general y el balance de resultados.

Nota: Presente toda la información de ambos casos en archivos de Excel.

3. Práctica de autoaprendizaje

Analice cada una de las situaciones que se le proponen, y discútalas con sus compañeros y profesores.

1. Una empresa fabrica queso artesanal cuyo precio de venta es de 350.00 la unidad. La MI-PYMES en cuestión fabrica y vende en un año 10,000 unidades de quesos, teniendo unos costos fijos de 5,000.00 y un costo variables unitarios de 300.00. Por cada unidad fabricada y vendida. Se pide:
 - a. ¿Cuál será el ingreso de esta empresa?
 - b. ¿Tendrá beneficio?
 - c. ¿Cuál será su margen bruto unitario?
2. Una MI-PYME produce unas artesanías cuyo consumo de materias primas se cifra en 2.50 la unidad. La empresa tiene unos costos fijos de 2,000.00 al mes. Si en un mes fabrica y vende 4.000 unidades a 4.00 cada una.
 - a. ¿Tendrá beneficio?
 - b. ¿Cuál será el punto muerto?
 - c. Representarlo gráficamente.

3. Una empresa obtiene solamente un producto que vende en el mercado a 20.00 la unidad. El costo variable unitario es de 15.00 la unidad. Los costes fijos se calculan en 2,000.00. Determinar el punto muerto a partir de los costos y representarlo gráficamente.
4. Durante un período económico una empresa ha tenido unos costes fijos de 2,500.00, unos costes variables unitarios de 50.00 la unidad. Las ventas totales realizadas han sido de 160,000 que corresponden a 16,000 unidades físicas. Calcular el punto muerto y representarlo gráficamente.
5. Una pequeña empresa tiene los siguientes datos:

	2010	2011
Costos Fijos	35,000.00	50,000.00
Costos Variables Unitarios	30.00	40.00
Ventas Totales	59,500.00	90,000.00
Ventas Totales en Unidades	7,000.000	10,000.00

Calcular:

- a. El punto muerto para cada año.
 - b. Efectuar una representación gráfica de cada período.
 - c. Que sucedería si la empresa en cada año no produjera ni vendiera nada.
 - d. Indicar en qué situación se encontraría la empresa si en los dos años se vendiera siempre 9,000 unidades.
6. Proponga una estructura contable para una MI-PYMES de su localidad, de acuerdo a los principios que se establecen en las Normas de Información Financiera (NIIF) para pequeñas y medianas entidades (PYMES). En <http://www.uta.edu.ec/infoempresa/pdf/supercias/NIIFPYMES.pdf>

Los Subsistemas y las Estrategias Empresariales

1. Práctica para desarrollar en el aula: Restaurante “Las Delicias de Antonio”

Antonio, es un joven emprendedor y dueño de este pequeño Restaurante, siempre le intereso la cocina, y ya de pequeño ayuda a su mamá en los quehaceres de la cocina. Pasado un tiempo hacía igualmente colaboraba su tío los fines de semana después de cumplir con sus tareas, quien tenía una pequeña cafetería.

Ahora, después de 10 años de labor continua, de éxitos y fracasos, se presentan nuevos retos y oportunidades en el negocio. Hay más competencia, más restaurantes, franquicias nuevos negocios, nuevas ofertas y precios.

Después de culminar la escuela secundaria, aplica para una beca, en una prestigiosa universidad de artes culinarias, saliendo, se graduó con altos honores, y regreso a su país, a ejercer lo que tanto había acariciado, ser una chef de cocina internacional. Pero no era sólo ejercer la profesión, también, quería tener su propio negocio, no quería trabajar para otra persona, quería tener lo suyo, dejar atrás aquellos días en que ayudaba a su tío.

Para iniciar el negocio Antonio necesitaba saber cómo lo iba a financiar, buscar local, comprar equipo, utensilios, etc., lo de los empleados era lo de menos, la familia era bastante grande. Él tenía algo ahorrado, recurrió a sus padres, tíos, amigos a la familia completa. También, tenía una propuesta de préstamo de un banco cuyo gerente era amigo de su papá.

Con mucho esfuerzo y tenacidad, Antonio logró iniciar su propio negocio, con algunos tropiezos al inicio, lo normal. Pero debido al servicio, precio y calidad de la comida, pronto se dio a conocer dentro del mercado gastronómico de la localidad.

El restaurante contaba con un menú variado de comida nacional e internacional, buen precio y el servicio de lo mejor. Una clientela leal y contenta con el servicio y la comida, pero no se podía quedar así. El negocio necesita hacer cambios urgentes en su menú, precios (ya que los costos estaban subiendo de la materia prima y de operación, así como también la apertura de nuevos restaurantes), decoración, ambiente, servicio, personal, entre otros.

Estas conclusiones salieron a raíz de una conversación que tuvo con un gran amigo, conecedor de restaurantes, que le informó de que después de tanto tiempo, ya era hora de hacer cambios en el menú, y cambiar los platos que eran lentos, por otros atractivos; que los precios estaban muy por debajo de la competencia que había crecido también y había que mejorar la fachada y decoración del restaurante, por uno más moderno y que el servicio había desmejorado también.

Antonio se le presentaba esta disyuntiva y tenía que actuar, aparte de que el local se le había quedado chico y había una oportunidad de adquirir un local de al lado. Todo esto requería algo de inversión, era urgente hacer este movimiento, para no quedar estancado en el tiempo, y era verdad que no se había hecho ningún tipo de cambio.

Una de las cosas que aprendió Antonio en la Escuela de Artes Culinarias, era la importancia de mantener un local limpio y un ambiente que invitará a los clientes a comer con gusto en el restaurante, y todo esto se logrará con una combinación de colores, decoración, música, etc. Porque como se dice “todo entra por los ojos y después por el estómago con la comida”.

Para hacer algo excelente y no improvisar, tendría que contratar los servicios de un decorador y posiblemente habría que cambiar los muebles del comedor para darle un toque más distinguido.

Después, de investigar quiénes serían los posibles decoradores y cotizar precios, finalmente, escogió uno que llenaba las expectativas para el trabajo, además, de que algunos amigos le habían dado buenas referencias del mismo.

Como chef, a él le tocaba diseñar el menú, hacer los cambios que fuesen necesarios sin perder la personalidad de la carta del restaurante que era bien conocido por sus clientes, y tendría que tener cuidado de no perder la clientela vieja y sólo atraer la nueva, tendría que buscar un balance entre la vieja y la nueva clientela por conquistar.

Por otro lado, definitivamente había que hacer algo con el mobiliario, y el decorador ya le había dado sus sugerencias a Antonio. Sobre el tipo de muebles, estilo y materiales de decoración. En cuanto al asunto del local adjunto para ampliar el restaurante, era algo que había que tomar en serio, para lograr un ambiente más amplio, ya que siempre el sitio se veía más copado de lo habitual, y no era muy propicio para la nueva imagen del restaurante, un lugar muy estrecho.

Antonio, trabajaba con un banco local y mantenía buenas relaciones comerciales con el mismo, y a la fecha siempre había quedado bien con los compromisos financieros.

También, existía la posibilidad de que el hermano mayor de Antonio, Pablo tuviese interés en invertir en el negocio, ya que contaba con algunos ahorros y deseaba invertirlo en algún negocio. Otorgando un grado de confianza al de su hermano, por supuesto sería una opción mucho mejor tanto para Antonio, como para Pablo.

Con el aporte del hermano, Antonio estaba pensando en la posibilidad de crear un segundo ambiente en el restaurante para contar con un bar.

Mientras todo esto ocurría, a Antonio se le presenta la oportunidad de administrar un restaurante de un hotel de 5 estrellas, con muy buen salario lo cual no estaba considerado en sus planes.

Notas para el profesor:

La presentación del caso, es para reflexionar y analizar sobre los procesos de gestión de una MI-PYMES, y cómo las variables del entorno, empujan al pequeño empresario a cambiar la dirección de su empresa, a adaptarse y mejorar su desarrollo.

Para incentivar el proceso de aprendizaje se les formula algunas preguntas:

- Determine, ¿cuáles de los subsistemas analizados hace mayor énfasis en el caso?, explique por qué?
- Reflexione, ¿sobre que subsistema deberá mejorar Antonio, en la gestión de su restaurante? Justifique la respuesta.
- ¿Cómo actuaría usted en la situación de Antonio para la mejora y competitividad de su restaurante?, explique qué criterios o estrategias seguiría para lograr la competitividad del restaurante.
- ¿Qué estrategias empresariales de dirección, considera usted, que debe desarrollar más Antonio?

Preguntas:

Formule las estrategias más adecuadas para la competitividad del Restaurante Las Delicias de Antonio.

¿Qué tipos de estrategias operativas, logísticas y de comercialización debe aplicar?

¿Es propicio establecer estrategias de dirección, diferenciación y de liderazgo en costos?. Justifique la respuesta.

2. Práctica para desarrollar virtualmente

Deberán analizarse algunas situaciones que podrían conocerse en el caso práctico:

- Establecer: ¿De qué tipo de subsistemas, estamos hablando en la operación del Restaurante?
- ¿Qué tipo de gestión o subsistema de dirección hay que establecer?
- ¿Qué tipo de estrategia empresarial tendría que aplicar Antonio?
- ¿Qué hay de la estrategia de diferenciación?

- ¿Qué tipo de estrategia operativa, logística y de comercialización debe aplicar Antonio?
- ¿Las Estrategias tuvieron algún tipo de consenso?

3. Práctica de autoaprendizaje

Pregunta 1: Describir el proceso de estrategia empresarial

- Busque cerca de su localidad un negocio parecido a un restaurante y observe los procesos, de gestión comercial.
- Describa los subsistemas que se dan en el sistema de gestión de un restaurante
- Identifique los procesos de comercialización y ventas.
- La respuesta no debe ocupar más de tres páginas A4 en Word.

Pregunta 2: MI-PYMES y el enfoque de sistemas

- Según este enfoque, se concibe la empresa como un sistema complejo y abierto, en el que los distintos subsistemas y elementos están convenientemente interrelacionados y organizados, formando un todo unitario y desarrollando una serie de operaciones que tienen como resultados la consecución de unos objetivos. Es un proceso integral y está afectado por el entorno del sistema.
- La respuesta no debe ocupar más de una página A4 en Word.

PRÁCTICAS DEL MÓDULO

Plan de Empresa y Asociatividad en las MI-PYMES



Elaboración de un Plan de Empresa

1. Práctica para desarrollar en el aula: Alarm clock, S.A.

(El reloj despertador inteligente)

El profesor Carlos González, responsable de la cátedra de Tecnologías de la Información en la Universidad de Costa Rica (UCR) en San José, llevaba varios días dándole vueltas a su Plan de Negocio para la puesta en marcha de una empresa que desarrolle su prototipo de reloj-despertador totalmente innovador, con el que estaba convencido de tener un gran éxito comercial y financiero.

Carlos González, había empleado mucho tiempo y con la ayuda de un grupo de estudiantes de la cátedra de Electrónica Aplicada de la UCR, en el diseño de un prototipo de despertador que incorporara alguna prestación no existente en el mercado, como el control de stop con la propia voz, sin necesidad de tocar físicamente el botón de parada. El reloj lleva incorporado un lector de CD, con objeto de sustituir el clásico y molesto ring-ring por las canciones del cantante o grupo favorito. Si después de haber ordenado con la voz la parada del despertador, no se levanta el adormilado cliente y pulsa el botón de stop, volverá a sonar la melodía y de esta forma, puede seguirse oyendo nuestra canción favorita si no se pulsa el botón de stop, aunque el cliente ya se haya levantado.

Además, Carlos no había dudado en invertir sus ahorros en el desarrollo de este reloj, dada la confianza que tenía en el proyecto, para el que había contado con la mejor ayuda técnica disponible para diseñar el despertador y planificar la producción y el marketing. Tal vez, pensaba Carlos, ése fuera el problema, el haber dependido demasiado de los "expertos", ya que había contratado a una serie de asesores profesionales en las áreas de diseño del producto, ingeniería, marketing, producción, cuestiones legales y contabilidad.

En realidad, a estas alturas le seguían asaltando algunas preguntas como: ¿debería tomarse más tiempo para estudiar los distintos escenarios de producción y marketing?. Pero, ya no tenía más tiempo si quería que la producción empezara para poder aprovechar la temporada navideña.

El Plan de Empresa (que se muestra a continuación) era lo único que tenía para vender mañana en una reunión con inversores, así que lo mejor era confiar en él. Si las cosas iban mal, podría pensar en nuevos cambios, por lo que le dio un último repaso, concentrándose en los argumentos favorables sobre la empresa que le habían dado los "expertos". En síntesis, el plan contempla alcanzar en tres años unas ventas y beneficios de 8,5 y 1,5 millones de dólares respectivamente, lo que permitiría tener suficientes recursos para que la empresa ampliara su línea a productos relacionados que actualmente se estaban analizando.

Aceptación del mercado

Las primeras reacciones de los principales comerciantes en el área de San José (Panasonic San José, Radio Shack, etc.) han sido muy positivas, respaldando la creencia de que el objetivo de ventas es alcanzable. Aunque el segmento de mercado al que va dirigido el producto puede considerarse como un segmento maduro, el nuevo diseño, las prestaciones y la tecnología serían muy apreciados por vendedores y consumidores, ansiosos de ofrecer nuevas alternativas. El nivel de ventas estimado para la nueva empresa durante su primer año, representa menos del 5 por ciento de este creciente mercado de relojes.

La competencia

Aunque hay unos cuantos grandes fabricantes que concentran gran parte de la venta de despertadores (siendo los fabricantes japoneses los que dominan la venta de relojes de quartz), existe un volumen anual significativo que se puede atribuir a diseñadores especializados más pequeños, la mayoría de los cuales compra las maquinarias a un OEM (fabricante de equipos originales) perteneciente a grandes fabricantes, centrándose en diseños exclusivos para el hogar.

Existen una serie de grandes comerciantes que subcontratan la fabricación de productos de marca propia, creando oportunidades para productos diseñados para nichos dentro del sector de la relojería. La pregunta que le asalta continuamente a González, es si el producto es suficientemente atractivo como para crear un nicho en el mercado, ¿cuánto tardará en llegar la competencia?. Por lo pronto, él ya se ha cuidado de patentar los componentes diseñados específicamente para el producto. Además, será necesario cierto tiempo y considerables gastos por parte de los competidores potenciales para desarrollar algunos elementos del audio y de la electrónica del producto.

Previsiones financieras

Las ventas se estiman en función del producto principal, que se introducirá en 2013. Puesto que los componentes y productos intermedios serán comprados y no fabricados por la empresa, y posteriormente ensamblados y distribuidos por un contratista externo, la inversión de capital necesaria es mínima, estimada en torno a 50.000 dólares, la mayor parte para compra de herramientas.

También, será necesario invertir otros 50.000 dólares en gastos de constitución, prototipos y gastos de explotación previos a la producción en los dos primeros meses de 2013. Sin embargo, en marzo será necesario disponer de más dinero, ya que los proveedores exigirán pagarés para los pedidos a realizar, por un total de 800.000 dólares, pedidos a realizar entre marzo y septiembre de 2013. Además, se prevén unos gastos de explotación entre marzo y octubre de 180.000 dólares. Las cifras de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias para los próximos cinco años se detallan en la siguiente tabla.

Tabla. Cuenta de pérdidas y ganancias

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas unitarias	50.000	150.000	200.000	150.000	125.000
Precio de venta	42,50	42,50	42,50	40,00	40,00
Ventas netas (en miles)	2.125	6.375	8.500	6.000	5.000
Morosidad (2%)	43	128	170	120	100
Ventas netas ajustadas	2.083	6.248	8.330	5.880	4.900
Coste de la mercancía vendida	1.093	3.253	4.630	3.655	3.267
Margen bruto	990	2.995	3.700	2.225	1.633
Costes de explotación	323	552	695	663	642
Beneficio antes de impuestos	667	2.443	3.005	1.562	991
Impuesto de sociedades (50%)	333	1.221	1.503	781	496
Beneficio neto (en miles)	333	1.221	1.503	781	496
Margen de beneficio (B ^o / Ventas)	15,68%	19,16%	17,68%	13,02%	9,91%

Margen neto por ud. de producto

PVP recomendado	85,00
Margen del vendedor	42,50
Precio de venta al vendedor	42,50
Coste del producto (*)	14,60
Margen bruto	27,90
Otros costes variables	
- Garantía	0,15
- Control de calidad	0,54
- Publicidad	2,15
- Comisiones de ventas	4,25
Margen neto	20,81

(*) Incluye: maquinaria del reloj, circuitos electrónicos, estructura de plástico, pilas, altavoz, lector de CD, montaje y embalaje.

Dado el nivel de ventas esperado, la empresa busca socios que aporten capital (no préstamos) por 600.000 dólares, en 2013. Se ha calculado que para junio del año 1 será necesario disponer de un préstamo adicional en torno a 650.000 dólares, con objeto de cubrir los costes de explotación y financieros hasta finales de año. A pesar de que esta inyección de fondos por un total de 1.250.000 dólares parece estar en riesgo durante, al menos, los seis a ocho meses anteriores al inicio de los envíos (y, por supuesto, también después), hay varios factores que disminuyen este riesgo financiero:

1. El esfuerzo de ventas a principios de 2013 para garantizar los pedidos para la temporada navideña debe ofrecer una clara indicación de la aceptación del mercado para finales de abril.
2. El largo período de tiempo necesario para hacer los pedidos de los componentes se convierte en un factor positivo. Los pedidos para las 40.000 unidades de primera producción se pueden cancelar sin penalización alguna con un mes de antelación. Así, se podrían ahorrar 700.000 \$.
3. Muchos gastos de explotación podrían reducirse de la misma manera y recurrir a planes de marketing alternativos (por ejemplo, marketing por correo directo, que sería un planteamiento a analizar desde el principio en cualquier caso).
4. Los reducidos costes fijos permiten que el punto de equilibrio se estime en 16.000 unidades, lo que se debería alcanzar para octubre, el segundo mes de envíos reales.

Tabla. Balance de situación previsional

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
ACTIVO						
Activo inmovilizado neto	40	36	32	29	26	24
Activo circulante						
- Existencias	55	179	185	281	224	246
- Materias primas	55		141	155	171	188
- Productos semiterminados		106		78		
- Productos terminados		73	44	48	53	58
- Cuentas a cobrar		1.345	2.044	2.726	1.924	1.583
- Tesorería	5	203	256	1.018	2.722	3.539
Total activo circulante	60	1.727	2.485	4.025	4.870	5.368
Total Activo	100	1.763	2.517	4.054	4.896	5.392
PASIVO						
Recursos propios	60	993	2.215	3.717	4.498	4.994
- Capital social	60	660	660	660	660	660
- Acciones ordinarias		600	600	600	600	600
- Capital aportado por C. González	60	60	60	60	60	60
- Beneficios retenidos		333	1.555	3.057	3.838	4.334
Deudas a largo plazo						
Deudas a corto plazo						
- Créditos bancarios		650				
- Cuentas a pagar	40	50	141	155	171	189
- Pasivos devengados			161	182	227	209
- Impuestos previstos		70				
Total deudas a corto plazo	40	770	302	337	398	398
Total Pasivo	100	1.763	2.517	4.054	4.896	5.392

Según, las previsiones de tesorería, la empresa debería ser capaz de devolver el préstamo a plazo fijo en 18 meses. A partir de aquí, las actividades ordinarias pueden financiarse con el capital circulante generado.

El valor actual neto (VAN) para los inversores iniciales estaría en torno a 2 millones de dólares, cifra obtenida a partir de los flujos de tesorería netos a cinco años, utilizando una tasa de actualización del 15% (tomar el beneficio neto como flujo de caja operativo, al que hay que añadir la inversión inicial de 1.470.000 euros en el año cero, en activo circulante (inventarios y cuentas a cobrar), con desinversión de 770.000 euros en activo circulante en el año 1 e inversión de 80.000 euros en activo circulante en el año 2). No se ha incluido en el cálculo anterior el valor de venta de la empresa al final del año 5 o su capacidad de generar ingresos posteriores a ese momento.

Información sobre el sector

El sector de la relojería en Centroamérica ha estado creciendo a una tasa entre el 4 y el 6% anual, con un crecimiento mayor en los segmentos donde se han ofrecido diseños innovadores o cambios tecnológicos. La introducción de mecanismos de relojería de cuarzo que funcionan a pilas, permite fabricar relojes ligeros, portátiles y sin cables, lo que ha provocado un crecimiento anual del 15% para relojes decorativos y del 20% en relojes despertadores.

Al igual que con los demás artículos que pueden ser considerados como una necesidad en un hogar, cuanto mayor sea la oportunidad de diferenciar el producto, mayor será la capacidad de segmentar el mercado para atraer a consumidores gracias a diseños únicos que satisfacen a una amplia gama de gustos y niveles de renta.

Hay un grupo de grandes competidores que constituyen la fuerza dominante en el sector y no sólo venden sus propias marcas, sino también marcas blancas para grandes distribuidores. Por ejemplo, Seiko fabrica sus propios relojes despertadores de cuarzo y también para grandes cadenas como Sears, etc. Por ello, los mecanismos de relojería no son caros y fácilmente asequibles, lo que a su vez crea una oportunidad significativa para una serie de pequeñas empresas, que se especializan en diseños únicos, que van desde los relojes más baratos hasta artículos únicos de coleccionista.

Los relojes se venden en distintos tipos de comercios, como grandes superficies, centros comerciales, tiendas especializadas, tiendas de mobiliario y diseño interior, tiendas de joyerías, relojerías especializadas y tiendas de regalos de museos. En los centros comerciales se pueden encontrar relojes en diversos departamentos como regalos, maletas, electrónica, artículos de colección, mobiliario, joyería y, en ocasiones, hasta en su propia relojería. Las ventas por catálogo también son importantes como medio para llegar al consumidor.

Esta diversidad de productos, así como de tiendas, hace que el mercado de los relojes sea el campo natural en el que los representantes de ventas independientes actúan. Este hecho simplifica los problemas que los productores más pequeños

tienen cuando intentan sacar su producto al mercado nacional sin incurrir en gastos desproporcionados para la contratación, formación y apoyo al personal de ventas.

En consecuencia, parece evidente que el mercado de los relojes tiene margen suficiente para la diferenciación de productos. El reloj de Carlos González, ofrece una excelente oportunidad de capitalizar un segmento de este significativo mercado.

Descripción del producto

El reloj-despertador de cuarzo que funciona con pilas, está compuesto por tres elementos básicos:

- Un receptor de voz, que al oír la palabra ¡stop! del adormilado cliente, detiene el sonido de una canción procedente de un CD insertado en el propio despertador. Si al minuto de haber parado la canción con la orden sonora de stop, el cliente no pulsa el botón de stop situado en la parte superior del aparato, vuelve a sonar la melodía hasta recibir un nuevo aviso verbal. Si el cliente se ha levantado y desea seguir oyendo sus canciones favoritas, no pulsará el botón stop hasta que desee detener definitivamente la emisión.
- Un lector de CD, que reproduce sólo un CD, de forma que el cliente pueda ir cambiando el tipo de música con la que desea ser despertado cada día. Atrás quedan los típicos boletines de noticias de la radio local o nacional.
- El mecanismo del reloj de cuarzo propiamente dicho.

Lo que hace que este despertador sea único, desde el punto de vista de su funcionamiento y prestaciones, es que: a) evita el tener que buscar a tientas (uno está casi dormido) el botón de stop del despertador, impidiendo su caída al suelo y rotura subsiguiente, y b) ameniza el despertar con música procedente de un CD previamente introducido en el despertador.

El diseño general y el acabado son elegantes y sofisticados, para eliminar cualquier percepción de artículo de bisutería, lo que podría reducir el valor percibido de este despertador. El estilo elegante y la sofisticada electrónica, combinados con la satisfacción psicológica de controlar el despertador con la propia voz, deberían resultar atractivos a diversos tipos de consumidores, desde los ejecutivos hasta los atletas.

El producto también resulta muy atractivo para los comerciantes que, en palabras de un ejecutivo del Mall San Pedro, ubicado en San Pedro de Montes de Oca (San José), buscan "algo refrescante y nuevo para atraer a los clientes".

Potencial futuro

Las nuevas innovaciones tecnológicas que han surgido durante el desarrollo de este primer producto resultan importantes también para el futuro de la empresa. En primer

lugar, es posible ampliar el concepto básico en diversos relojes con otras características. Los ejemplos más evidentes son los radio-despertadores y los despertadores de campana. Además, a medida que aumenta la cantidad producida, es posible hacer diseños especializados para el mercado de mayor renta, a un coste razonable.

Estrategia y plan de marketing

Dadas las funciones exclusivas del despertador, su diseño y su atractivo, el plan de marketing del primer año se centra en venderlo en las tiendas más lujosas, las relojerías especializadas y los catálogos dirigidos a personas de renta media-alta, ejecutivos y familias. La estrategia inicial consiste en que el despertador esté fuera del mercado de consumo de masas y de las cadenas comerciales, haciendo que esté disponible para consumidores más interesados en sus características y exclusividad, ya que el precio de venta al público recomendado es de 80 dólares. Los análisis de ventas, costes y márgenes parten del supuesto de que el precio de venta al por mayor es de 42,50 dólares y que se mantendrá constante durante los tres primeros años.

El objetivo es introducir el producto con un margen suficientemente elevado, tanto para el comerciante de la tienda de alta gama y el negocio de venta por catálogo, como para que se obtenga un rendimiento adecuado y la empresa pueda reducir sus costes fijos a la mayor brevedad posible. Aunque el precio al mayorista y el precio de venta al público recomendado deberían mantenerse constantes en el segundo y tercer año, parte de la estrategia consistirá en ajustar la producción y los costes de montaje, negociar descuentos por volumen con los proveedores y encontrar otras formas de ahorrar costes para poder dar más respaldo a la comercialización, ampliando las tiendas sin sacrificar rentabilidad. Si fuese necesario, se adoptarán medidas para reducir los costes que harán posible disminuir el precio drásticamente, como forma de defenderse de la competencia en los años 3 y 4 de la vida del producto.

Plan de ventas

Los responsables de la empresa se pondrán en contacto directamente con los compradores potenciales a principios de 2013, cuando todavía hay presupuesto para comprar mercancías para la temporada navideña de ese año. Se prevé que las ventas en 2012 ascenderán a 50.000 unidades (unas 140 unidades diarias), atendiéndose primero los pedidos que lleguen antes, a no ser que el comerciante se comprometa a hacer un pedido garantizado antes de 1 de junio. Se contratará a una organización de vendedores, para que prosiga con estos primeros esfuerzos de venta y poder ampliar la distribución tras la primera temporada. Se ha incorporado al coste de venta una comisión del 10% sobre el precio mayorista por unidad, para cubrir las actividades de estos vendedores.

Además, un directivo de ventas propio, con experiencia y contratado a tiempo completo, coordinará las actividades de ventas y de promoción de la organización, independiente de los vendedores. Las restantes responsabilidades del director de ventas incluirán:

1. Contactar directamente con los compradores.
2. Contactar directamente con los vendedores y evaluar su rendimiento.
3. Coordinar la ayuda a la comercialización y las actividades de promoción de los vendedores.
4. Desarrollar otras posibles alternativas para comercializar los productos de la empresa. El planteamiento de marketing directo mencionado antes es un ejemplo de esta estrategia.

Publicidad

Se realizará una campaña para conseguir notoriedad, creando interés por el desarrollo del despertador, su tecnología puntera y el concepto de su fundador, de "entretenimiento funcional" a principios de otoño de 2013. Esta notoriedad, acompañada por anuncios del nuevo producto en prensa y revistas, estará dirigida al "ejecutivo comprador de juguetes". La campaña publicitaria prevista para el mercado minorista de la temporada navideña de 2013, y el plan de publicidad para ayudar a los comerciantes, deben ayudar a vender el despertador en su primera gran temporada en el mercado.

El mayor esfuerzo publicitario para la segunda temporada incluirá:

- Asistencia a ferias comerciales, sobre todo a la feria de electrónica de consumo, a la feria nacional de instrumentos y, al menos, a una de las grandes ferias de regalos.
- Plan de promoción en las tiendas, respaldado por un anuncio en TV de 90 segundos, diseñado y producido por la compañía Camaleón Estudio, de Costa Rica.
- Continuación del plan de publicidad inicial.
- Presupuesto general de publicidad del 5% de las ventas anticipadas del año.

Plan de operaciones

Puesto que todas las operaciones de ensamblaje y sub-ensamblaje serán subcontratadas, procediéndose a la distribución final desde el punto final del ensamblaje, las necesidades de oficinas, personal de producción y administración general se mantendrán al mínimo. Aunque, Carlos González supervisará todas las operaciones, su personal habitual supervisará:

- Las funciones críticas del marketing y el desarrollo de la empresa.
- La administración, incluyendo la gestión de oficinas, la facturación, las cuentas a pagar y las cuentas a cobrar.
- La dirección de producción, responsable del control de todas las facetas de ensamblaje externo y de los aprovisionamientos, así como, las relaciones con terceros.

Ya se han creado fuertes relaciones con subcontratistas de reconocida responsabilidad, entre los que se incluye a Seiko, para el mecanismo de relojería de cuarzo y la tecnología acompañante, AKH para el lector de DVD, Sonics Ltd para el dispositivo de reconocimiento de voz para detener el DVD y Plásticos de Costa Rica para los moldes de plástico de la carcasa del reloj.

Un contratista externo de la zona de Heredia, se ocupará de las actividades de ensamblaje, que incluyen el embalado y envío de los pedidos. Se están analizando a varias empresas que enviarán presupuestos a principios de 2013. Se espera tomar la decisión a principios de febrero, aunque se está valorando la posibilidad de realizar las actividades de ensamblaje fuera de Costa Rica, como una medida para ahorrar costes cuando la producción se esté realizando eficientemente en Costa Rica.

Equipo directivo

Carlos González, es el inventor del "reloj despertador inteligente", el fundador y presidente de la empresa. En los dos últimos años llegó a convencerse de que sería posible fabricar este despertador a un coste razonable. A pesar de que es un hombre de mucha energía, parte de su éxito para que este producto pase del concepto inicial a la etapa de prototipo se debe a su eficacia para encontrar y aprovechar los recursos externos que necesitaba.

También, ha tenido suficiente confianza y ha recibido suficiente apoyo sobre la posibilidad de comercializar el producto, por lo que ha invertido sus propios ahorros para los costes de desarrollo, una suma que asciende a U\$ 60.000 hasta la fecha. Puesto que su profesión como catedrático de Tecnologías de la Información le resulta muy importante, Carlos González quiere seguir con sus responsabilidades actuales, ejerciendo como presidente de ALARM CLOCK, S. A., contratando a directivos profesionales para ocuparse de las actividades cotidianas.

El marketing y el desarrollo de la empresa (incluyendo las ventas en las etapas iniciales) serán responsabilidad de la señora Luisa Rodríguez, que tiene quince años de experiencia en marketing y finanzas y un Master en Administración de Empresas por la Universidad Nacional (Heredia), con licenciatura por la Universidad de Costa Rica.

El departamento de Dirección de Producción (incluyendo la ingeniería de producto, está actualmente en manos de varios asesores. A medida que la empresa se acerque al momento de producción real (que se estima será para junio-julio de 2013) se contratará a un director de producción a tiempo completo. Actualmente se está entrevistando a diversos candidatos para el cargo.

El administrativo tendrá la responsabilidad de ocuparse de todas las funciones de la oficina, incluyendo la contabilidad, las cuentas a cobrar, las cuentas a pagar, las relaciones con los bancos y las cuestiones fiscales. Actualmente, se está entrevistando a dos candidatos. Será importante cubrir este puesto lo más rápidamente posible, incluso si es a tiempo parcial durante los primeros meses.

Notas para el profesor:

El caso requiere que los alumnos analicen detenidamente la información contenida en el Plan de Empresa, con el objetivo de proponer los cambios que, en su opinión, mejorarán las probabilidades de ganarse la confianza de los potenciales inversores en el proyecto de empresa. Las cuestiones a debatir en clase podrían ser las siguientes:

1. Desarrollar un calendario detallado de etapas o logros a alcanzar en los seis primeros meses de 2013, basándose en el objetivo de entrar en el mercado en las Navidades de 2013.
2. Comentar la forma y contenido del Plan de Empresa, sugiriendo un diseño alternativo. ¿Qué información adicional debería incluir dicho Plan?
3. ¿Ha realizado Carlos González una evaluación realista de sus fortalezas y debilidades?. ¿Ha identificado los pasos adecuados para superar las áreas de relativa debilidad?
4. Comentar las fortalezas y debilidades del plan de marketing presentado. ¿Qué información adicional necesitarían los alumnos para evaluar adecuadamente dicho plan de marketing?

Solución a las cuestiones a debatir

1. Desarrollar un calendario detallado de etapas o logros a alcanzar en los seis primeros meses de 2013, basándose en el objetivo de entrar en el mercado en las Navidades de 2013.

El calendario a establecer podría ser el siguiente:

Enero

- Investigar alternativas de financiación.
- Planificar las acciones de marketing y ventas.
- Continuar con la puesta a punto del prototipo de producto.
- Empezar el montaje de 200 prototipos.

Febrero

- Terminar los planes de financiación.
- Seleccionar candidatos para el puesto de Dirección de Producción.
- Revisar los contratistas del montaje final.
- Determinar los elementos del plan de marketing a presentar a detallistas.

- Fijar un calendario para las acciones de publicidad.
- Negociar con Seiko y otros proveedores las condiciones financieras y de suministro.
- Establecer los procedimientos administrativos relativos a condiciones de crédito, etc.
- Contactar con los compradores para establecer itinerarios.

Marzo

- Realizar un primer gran viaje para presentar el producto a los principales clientes.
- Enviar el primer pedido a los proveedores.
- Negociar con bancos las cartas de crédito necesarias.
- Contratar al Director de Producción.
- Cerrar la selección del contratista del montaje del producto.

Abril

- Planificar los procesos de producción, montaje y envío.
- Preparar el programa de publicidad y fijar en qué medios se difundirá.
- Continuar con las actividades de ventas.
- Tomar decisiones sobre el volumen de ventas anticipadas para todo el año.

Mayo

- Preparar una primera prueba piloto del montaje.
- Cerrar con bancos las condiciones del préstamo a solicitar.
- Continuar con las acciones de marketing y ventas, incluidas las decisiones sobre los representantes comerciales.

Junio

- Revisar con los proveedores los acuerdos sobre suministros.
- Preparar los últimos detalles del montaje del producto.
- Preparar los procedimientos de facturación y cobro.

Julio

- Comenzar la producción.
- Terminar todos los planes de publicidad.
- Continuar con las actividades de marketing, para asegurarse de cumplir los objetivos de ventas.

2. Comentar la forma y contenido del Plan de Empresa, sugiriendo un diseño alternativo. ¿Qué información adicional debería incluir dicho Plan?

El Plan de Empresa presentado es básicamente conciso y está bien escrito, pero podría mejorarse con algunos cambios. En primer lugar, se revisa un "Resumen" general del Plan de Empresa que contenga: la fortaleza de la idea de negocio, con la descripción del producto; las claves del sector en el que se moverá la empresa; los aspectos básicos del marketing del producto; las condiciones de negocio y financieras del grupo promotor; y los aspectos económico-financieros básicos, como: ventas, beneficios, y estructura financiera.

En segundo lugar, la parte dedicada al plan financiero debería ser detallada con mayor precisión, sobre todo en los análisis de coste del producto y en las previsiones de tesorería, con un detallado desglose de los flujos de caja previstos.

En tercer lugar, no hay un desglose suficiente de las proyecciones de ventas ni de las opciones de marketing seleccionadas. Sería también muy útil disponer de más información sobre el sector en el que se moverá la empresa, con objeto de valorar la razonabilidad de las previsiones comerciales.

Por último, sólo después de leer la totalidad del Plan de Empresa y poniendo en relación unas partes con otras se consigue tener una idea clara de cómo funcionarán las operaciones de la empresa. Se necesita que esta idea global sea explicada claramente desde el principio, tal vez en el mismo "Resumen" inicial.

A continuación se incluye un ejemplo de índice general del Plan de Empresa, indicándose con (*) los epígrafes a modificar respecto de su redacción actual.

- I. Resumen
 - A. Descripción del producto (*)
 - B. Información del mercado
 - C. Proyecciones financieras
 - D. Equipo directivo
- II. Producto
 - A. Descripción e historia
 - B. Fabricación y embalado (*)
 - C. Crecimiento futuro
- III. Sector
 - A. Antecedentes
 - B. Competencia
 - C. Previsiones de ventas (*)
- IV. Marketing
 - A. Selección de alternativas
 - B. Selección de criterios y resultados (*)
 - C. Estrategia de ventas
- V. Proyecciones financieras
 - A. Hechos claves (del Resumen inicial) (*)
 - B. Ratios financieros (*)
 - C. Discusión de los cuadros financieros (balance, cuenta de resultados, etc.) (*)
- VI. Equipo directivo
 - A. Puestos claves de la empresa (organigrama)
 - B. Historial de los candidatos

3. ¿Ha realizado Carlos González, una evaluación realista de sus fortalezas y debilidades?. ¿Ha identificado los pasos adecuados para superar las áreas de relativa debilidad?

Después de leer el Plan de Empresa de ALARM CLOCK, S. A., uno tiene la impresión de que Carlos González es más un inventor que un empresario, ya que pone mucho más énfasis en el producto y en su desarrollo que en el proyecto de empresa que soportará la fabricación de su invento. Por la forma en que está escrito el plan, está claro que él entiende que su contribución clave al proyecto radica en la generación de ideas, aspecto en el que ha puesto especial énfasis.

También, parece tener una clara percepción de sus debilidades: en todos los aspectos que van más allá de la etapa de desarrollo inicial de la idea del producto, él se remite a las opiniones de los expertos. Esta excesiva dependencia de los "expertos", algunos de los cuales son estudiantes de la Universidad, puede ser algo preocupante.

Por ello, no está claro que Carlos haya adoptado un papel inteligente en ninguna de las decisiones cruciales que afectarán al negocio.

La pregunta a hacernos sería: ¿ha dedicado tiempo suficiente a estudiar y entender el mundo de los negocios y de la fabricación?, ¿entiende la relación existente entre el producto y el negocio?, ¿su perfil de inventor le impedirá ser un buen directivo?. Es posible que las respuestas a estas preguntas sean afirmativas, pero eso no ha quedado claro en el Plan de Empresa.

4. Comentar las fortalezas y debilidades del plan de marketing presentado. ¿Qué información adicional necesitarían los alumnos para evaluar adecuadamente dicho plan de marketing?

En los estados financieros presentados por Carlos González, el coste por unidad vendida (ver la cuenta de pérdidas y ganancias) sigue la siguiente evolución:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coste por ud.:	21,86	21,68	23,15	24,37	26,14
Variación en %:		-0,79	+6,75	+5,26	+7,26

Es decir, después de un primer año con un pequeño descenso (0,79%) del coste unitario, dicho coste empieza a crecer cada año en tasas entre el 5% y el 7%, que son cifras superiores a la inflación. No deja de ser sorprendente que mientras que las cifras de unidades vendidas crecen cada año, los costes unitarios también crecen, no apareciendo economías de escala por ningún sitio.

Dado que la empresa no fabrica ningún elemento por ella misma, está claro que está en manos de sus proveedores y subcontratistas de fabricación. El pequeño tamaño de

los pedidos cursados a proveedores obliga a pagar mayores precios por los materiales y componentes solicitados durante el primer año.

Sin embargo, parece razonable suponer que en los años 2, 3 y siguientes se podrían implementar medidas de reducción de costes (por ejemplo, descuentos de proveedores por mayor tamaño de los pedidos, o el simple aprendizaje por la experiencia que se va adquiriendo en los procesos) que redujesen el coste medio total por unidad fabricada. Este asunto de la reducción de los costes es fundamental, ya que no es realista pensar que puede mantenerse durante mucho tiempo el precio de venta por encima de los 40 dólares, sin tener en cuenta el impacto de los competidores, una vez que reaccionen al lanzamiento del nuevo producto en el mercado.

El punto más sorprendente del plan de marketing es el precio de venta recomendado. Incluso aceptando la hipótesis de marcarse como mercado objetivo el de lujo, 85 dólares parece un precio excesivo a pagar por un reloj. No se aporta ningún análisis serio que apoye este precio o el margen a obtener por el distribuidor de turno. A un inversor le gustará conocer si las cifras de precio de venta y márgenes son las habituales de este sector.

En un intento por adaptarse de forma más realista a las expectativas del mercado en lo que al precio de venta se refiere, Carlos González debería contemplar la posibilidad de reducir el precio de venta a, digamos, 64 dólares (precio al distribuidor: 32 dólares), cifras que proporcionan una tasa interna de rentabilidad todavía elevada, en torno al 40%. También, podrían revisarse otras hipótesis realizadas en el Plan de Empresa, por ejemplo:

- La devolución del préstamo podría ampliarse a lo largo de cuatro años, para atenuar el impacto de la devolución sobre los flujos de caja futuros.
- Los costes unitarios pueden reducirse disminuyendo las comisiones por ventas.
- Los costes operativos pueden recortarse reduciendo los costes de personal.
- El beneficio neto permite a la empresa generar suficiente liquidez como para devolver a los inversores su inversión, en caso de que deseen salirse del proyecto.

El Cuadro 3 detalla la previsión ajustada de la cuenta de pérdidas y ganancia, teniendo en cuenta las consideraciones y ajustes propuestos en los párrafos anteriores. Los ajustes realizados sobre las cifras del cuadro 1 son los siguientes:

- Reducción del precio de venta a 32 dólares/unidad.
- Devolución del préstamo a lo largo de cinco años.
- Reducción en las comisiones de ventas.
- Reducción de los costes operativos.

Con los ajustes anteriores, el ratio de margen neto sobre ventas permanece por encima del 10% entre los años 2 y 5, con tendencia creciente, mientras que en el cuadro 1 la tendencia de este ratio era decreciente.

Tabla. Cuenta de pérdidas y ganancias ajustada

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas unitarias	50.000	150.000	200.000	150.000	125.000
Precio de venta	32,00	32,00	32,00	32,00	32,00
Ventas netas (en miles)	1.600	4.800	6.400	4.800	4.000
Morosidad (2%)	32	96	128	96	80
Ventas netas ajustadas	1.568	4.704	6.272	4.704	3.920
Coste de la mercancía vendida	1.093	3.115	3.946	2.811	2.226
Coste por unidad	21,86	20,77	19,73	18,74	17,81
Margen bruto	475	1.589	2.326	1.893	1.694
Costes de explotación	232	452	595	563	542
Beneficio antes de impuestos	243	1.137	1.731	1.330	1.152
Impuesto de sociedades (50%)	122	569	866	665	576
Beneficio neto (en miles)	122	569	866	665	576
Margen de beneficio (Bº / Ventas)	7,6%	11,8%	13,5%	13,9%	14,4%

Hay también una elección a realizar entre el elevado coste de anticipar un gran volumen de ventas y la pérdida de ingresos que se produciría si la demanda es superior a la prevista. El Plan de Empresa presentado se pondera por el objetivo de producción "baja", pero no analiza adecuadamente las alternativas.

Por último, no se plantea un Plan de Marketing alternativo. Se hace un comentario de pasada respecto del intento de evitar a los imitadores del producto, manteniéndose fuera de la estrategia del marketing de masas. Aunque, es un planteamiento válido, deberían analizarse con más detalle las razones por las que se han contemplado otras alternativas.

2. Práctica para desarrollar virtualmente

¿Cómo empezar desde cero cuando el objeto de la organización no es nuestra profesión?. Por ejemplo, soy enfermera y quiero diseñar y vender muebles pero no soy carpintera. O soy contable y quiero hacer ventas por Internet.

Éste es un tema común a muchos emprendedores. Es posible identificar una oportunidad de negocio sin que estemos familiarizados con el sector. Pero esto conlleva un gran riesgo, ya que nuestra falta de conocimiento específico nos puede llevar a fracasar definitivamente. Para remediarlo, hay tres caminos compatibles:

- El primero, es formarse lo mejor posible.
- El segundo, es buscar a un socio que sea experto en este tema.
- El tercero, es subcontratar las tareas que no se dominan o que interesa que hagan otros.

Se pide al alumno que identifique una idea de negocio que le atraiga especialmente y con la que podría implicarse en los próximos años como emprendedor. Una vez seleccionada la idea de negocio, se pide elegir el camino más adecuado de los anteriores, esbozar las principales dificultades que piensa encontrará en el inicio del proyecto y explicar cómo podría resolverlas.

3. Práctica de autoaprendizaje

¿Qué características debe tener un emprendedor?

Es evidente que no todas las personas están capacitadas para llevar a cabo un proyecto empresarial; por tanto, es necesario reflexionar sobre las posibilidades de cada uno, y tener en cuenta que todo aquél que tenga voluntad de ser empresario debe considerar los siguientes aspectos:

Sus cualidades personales

- Disposición para asumir riesgos y capacidad para afrontarlos.
- Capacidad de organización.
- Capacidad de creación o innovación.
- Poner ilusión y después seguir una línea de constancia en el trabajo.

Conocimientos profesionales

- Formación técnica adecuada.
- Formación gerencial.
- Conocimiento del sector y de sus características.
- Experiencia labora específica.

Se pide al alumno que haga una auto-evaluación de sus características personales y profesionales (puede añadir algunas cualidades y conocimientos no incluidos en la relación anterior) y defina si tiene "madera" de emprendedor y en qué tipos de negocio podría tener éxito.

Planificación Financiera

1. Práctica para desarrollar en el aula: “Kitchen Deluxe, S. A.”

La empresa norteamericana International Furnitures Inc. (IF) está planteándose entrar en el mercado hondureño de muebles de cocina y contempla la posibilidad de adquirir una empresa local, fabricante de muebles de cocina, Muebles Honduras, S. A. (MH), para lo que los analistas de IF tendrán que hacer una valoración previa de MH, que sirva de referencia en las negociaciones de compra a llevar a cabo con los dueños de la empresa local.

MH no cotiza en Bolsa y, por ello, no tiene un precio de mercado a tomar como punto de partida para la negociación del precio a pagar por ella. El capital social está constituido por 15.000 acciones y la deuda con terceros tiene un valor de mercado y contable de 3,6 millones de dólares. MH está en el mismo negocio que IF, por lo que ambas empresas tienen un riesgo económico similar y pueden soportar el mismo coeficiente de endeudamiento, lo que permitirá usar el CMPC (Coste Medio Ponderado de Capital) de IF.

La primera tarea que debe acometer el analista financiero de IF es el cálculo del CMPC de la propia IF, ya que esa cifra será la referencia para descontar los flujos de caja futuros que se estimarán para calcular el valor de MH. En el momento actual, la contabilidad de IF presenta el siguiente balance de situación (cifras en millones de dólares):

Valor del activo	1.000	Deuda	500
		Recursos propios	500
	<hr/>		<hr/>
	1.000		1.000

Asimismo, los valores de mercado del balance de IF son los siguientes:

Valor del activo	1.250	Deuda	500
		Recursos propios	750
	<hr/>		<hr/>
	1.250		1.250

Se ha calculado el valor de mercado de los recursos propios de IF multiplicando el precio actual de sus acciones (7,5 \$) por el número de sus acciones en circulación, 100 millones. Las perspectivas futuras de la empresa son buenas, por lo que las acciones se están negociando por encima de su valor contable (7,5 \$ frente a 5 \$ por acción). Sin embargo, el tipo de interés de la deuda se ha mantenido estable desde la emisión de la deuda, por lo que su valor contable y de mercado son, en este caso, el mismo.

El coste de la deuda de IF (el tipo de interés de mercado sobre la deuda existente y de cualquier otro endeudamiento) es del 6% y el coste de los recursos propios (el % de rentabilidad esperado y demandado por los inversores en acciones de IF) es del 12,4%.

El valor de mercado del balance de IF muestra que los activos tienen un valor de 1.250 millones de dólares. Desde luego, este valor no puede medirse directamente, ya que los activos de una empresa no se negocian como sus acciones, pero se sabe lo que valen para los inversores en términos de deuda y recursos propios (500 + 750 = 1.250 millones de dólares). Este valor es introducido por el analista de IF en la parte izquierda del balance con valores de mercado, olvidándose del balance contable en este análisis.

Una reflexión interesante que se hace nuestro analista, es que cuando uno calcula el coste medio ponderado de capital, no está interesado en las inversiones pasadas y sí en los valores actuales y las expectativas sobre el futuro. El verdadero ratio de endeudamiento de IF no es del 50% (el ratio contable), sino del 40%, ya que sus activos tienen un valor de 1.250 millones de dólares. El coste de los recursos propios, $rE = 0,124$, es la rentabilidad esperada de comprar las acciones a 7,50 \$, el actual precio de mercado. Nunca más se podrán comprar acciones de IF por 5 \$.

IF es rentable y paga impuestos a un tipo impositivo marginal del 35 %, siendo éste el dato final para calcular el CMPC de esta empresa. Los datos a emplear en la fórmula del CMPC son los siguientes:

Coste de la deuda (rE)	0,060
Coste de los recursos propios (rE)	0,124
Tipo impositivo marginal (T)	0,350
Ratio de endeudamiento (D/V)	0,40 (500/1.250)
Ratio de capital	0,60 (750/1.250)

El CMPC de IF, después de impuestos, será:

$$\text{CMPC} = 0,06 \times (1 - 0,35) \times 0,4 + 0,124 \times 0,6 = 0,09 \text{ (9 \%)}$$

Los analistas de IF saben utilizar el CMPC para valorar proyectos de inversión de capital (maquinaria, instalaciones, etc.), pero no lo habían empleado para valorar una empresa completa. Esto puede hacerse siempre que el ratio de endeudamiento se mantenga más o menos constante a lo largo del tiempo. Simplemente se debe considerar a la empresa como un gran proyecto, realizar previsiones sobre los flujos de caja de la empresa (la parte más dura del ejercicio) y actualizarlos al momento de hoy.

Ellos saben también que no deben dejar de considerar tres aspectos importantes, a saber:

- Al calcular los flujos de caja, no deducir los intereses a pagar por la deuda, calculando los impuestos bajo el supuesto que la empresa se financia completamente con recursos propios. El valor de las deducciones fiscales no es ignorado, ya que el coste de la deuda después de impuestos es utilizado en la fórmula del CMPC.
- Aunque las empresas son potencialmente inmortales, esto no significa que haya que prever los flujos de caja hasta la eternidad. Simplemente hay que añadir un "valor terminal" al flujo de caja del año final elegido como horizonte de estudio. La estimación de dicho valor Terminal requiere mucha atención, ya que a menudo incorpora la mayor parte del valor de la empresa.
- Si la finalidad es valorar los recursos propios de la empresa, no olvidar descontar el valor de la deuda de ésta.

El siguiente trabajo de los analistas de IF será obtener predicciones del flujo de caja libre (FCL) de MH. El flujo de caja libre es la cuantía de dinero que una empresa puede pagar a sus inversores después de realizar las inversiones necesarias para crecer. Se calcula suponiendo que la empresa se financia con recursos propios. Actualizando estos flujos al CMPC después de impuestos se obtendrá el valor de MH (deuda más recursos propios. Para determinar el valor de los recursos propios, será necesario restar al valor obtenido los 3,6 millones de deuda.

La fórmula de cálculo del valor actualizado (VA) de MH es la siguiente:

$$VA = FCL1 / (1+CMPC) + FCL2 / (1+CMPC)^2 + \dots + FCLH / (1+CMPC)^H + VAH / (1+CMPC)^H$$

El último término de la fórmula anterior representa el valor actual del valor que tendrá el negocio en el horizonte de valoración (H). Desde luego que el negocio continuará más allá del horizonte de valoración, pero no es práctico predecir flujos de caja libre año tras año hasta el infinito. VAH recoge el valor en el año H de los flujos de caja libres en los períodos H+1, H+2, etc.

La tabla, recoge la información necesaria para pronosticar el flujo de caja libre de MH. Se comienza con una previsión de las ventas. Justo en el año que finaliza (año cero), MH ha vendido 8,36 millones de dólares. En los últimos años, las ventas han crecido entre un 5% y un 8% por año, previéndose que las ventas crezcan cerca del 7% durante los próximos tres años. Este crecimiento se reducirá al 4% durante los años 4 a 6 y al 3% al comienzo del año 7.

Tabla. Cálculo del valor de la empresa

	Año actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	
1	Ventas	41,82	44,74	47,88	51,23	53,28	55,41	57,62	59,35
2	Coste de la mercancía vendida	31,56	33,11	35,67	38,16	39,96	41,55	43,51	45,11
3	EBITDA (1 - 2)	10,25	11,63	12,21	13,06	13,32	13,85	14,12	14,24
4	Amortización	1,65	4,95	5,29	5,67	5,89	6,13	6,37	6,56
5	Benef. antes de imp. (3 - 4)	8,61	6,68	6,91	7,40	7,43	7,72	7,74	7,68
6	Impuesto de sociedades	3,01	2,34	2,42	2,59	2,60	2,70	2,71	2,69
7	Benef. después de imp. (5 - 6)	5,59	4,35	4,49	4,81	4,83	5,02	5,03	4,99
8	Inversión en activos fijos	5,50	7,30	7,77	8,31	7,51	7,81	8,12	7,93
9	Inversión en capital circulante	0,50	0,27	0,41	0,44	0,27	0,28	0,29	0,22
10	Cash flow libre (7 + 4 - 8 - 9)	1,24	1,73	1,61	1,72	2,94	3,06	2,99	3,40

VA del cash flow libre, años 1 a 6	10,1
VA del valor en el horizonte	33,8
VA de la empresa	43,9

(Valor horizonte en año 6)

56,7

Hipótesis:

Crecimiento de ventas (%)	6,7	7,0	7,0	7,0	4,0	4,0	4,0	3,0
Costes (% de ventas)	75,5	74,0	74,5	74,5	75,0	75,0	75,5	76,0
Capital circulante (% de ventas)	13,3	13,0	13,0	13,0	13,0	13,0	13,0	13,0
Activo fijo neto (% de ventas)	78,9	79,0	79,0	79,0	79,0	79,0	79,0	79,0
Amortización (% del activo fijo)	5,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0

Impuesto de sociedades (%)	35,0
Coste de la deuda, en % (r_D)	6,0
Coste de recursos propios, en % (r_E)	12,4
Ratio de deuda D / (D+RP)	0,4
CMPC (%)	9,0
Tasa de crecimiento CFL a largo (%)	3,0

Activos fijos y capital circulante

Activos fijos brutos	47,5	54,8	62,6	70,9	78,4	86,2	94,3	102,3
Menos: Amortización acumulada	14,5	19,4	24,7	30,4	36,3	42,4	48,8	55,4
Activos fijos netos	33,0	35,3	37,8	40,5	42,1	43,8	45,5	46,9
Capital circulante neto	5,6	5,8	6,2	6,7	6,9	7,2	7,5	7,7

Los otros componentes del flujo de caja libre del cuadro 1, se determinan a partir de las previsiones de ventas. Por ejemplo, los costes son estimados como el 74% de las ventas el primer año, con un incremento gradual hasta el 76% en los últimos años, reflejando un aumento de los costes de comercialización, al tiempo que los competidores de la empresa los alcanzan.

El incremento de las ventas es probable que requiera inversiones adicionales en activos fijos y capital circulante. Los activos fijos netos de MH suponen 0,79 \$ por cada dólar de ventas; por ello, a menos que MH tenga un excedente de capacidad o pueda obtener una mayor producción de su fábrica y equipamiento, las inversiones en activo fijo necesitarán crecer con el volumen de ventas. En consecuencia, se asume que cada dólar de crecimiento en las ventas requerirá un aumento de 0,79 dólares en el activo fijo neto y que el capital circulante aumentará en proporción a las ventas.

El flujo de caja libre del cuadro 1, se calcula como beneficio después de impuestos más la amortización menos la inversión en activos fijos. La inversión se determina como el cambio en la cuantía del activo fijo y capital circulante respecto al año anterior; así, por ejemplo, para el año 1:

$$\begin{aligned} \text{Flujo de caja libre} &= B^{\circ} \text{ después de impuestos} + \text{Amortización} - \\ &- \text{Inversión en activos fijos} - \text{Inversión en capital circulante} = \\ &= 4,35 + 4,95 - (54,8 - 47,5) - (5,82 - 5,55) = 1,73 \text{ millones de dólares} \end{aligned}$$

Para calcular el valor de la empresa hay que calcular primero el "Valor en el horizonte", es decir, el valor de la empresa en un año límite determinado, a partir del cual podemos suponer que se estabiliza el crecimiento a largo plazo. Los horizontes de valoración son elegidos a menudo de forma arbitraria. Algunas veces, el jefe pide que se utilicen 10 años porque éste es un número redondo. En nuestro caso, los analistas de IF han utilizado 6 años, ya que esperan que las ventas de MH se estabilicen en un crecimiento a largo plazo a partir del año 7.

Para calcular el valor actual (VA) de los flujos de caja en los años 1 a 6 se actualizan los flujos de caja libre de dichos años a una tasa igual al CMPC de la empresa compradora, IF, que es el 9% como se vio al inicio del caso. Por lo tanto:

$$\begin{aligned} \text{VA} &= 1,73/1,09 + 1,61/1,092 + 1,72/1,093 + 2,94/1,094 + 3,06/1,095 + 2,99/1,096 = \\ &= 10,14 \text{ millones de \$} \end{aligned}$$

Ahora, es necesario calcular el valor de los flujos de caja desde el año 7 hacia adelante. Hay varias fórmulas o reglas para estimar el valor en el horizonte. Los analistas de IF han elegido la fórmula de la tasa g de crecimiento constante de los flujos de caja. Dicha fórmula requiere una estimación del flujo de caja libre para el año 7, el cual ha sido calculado en la última columna del cuadro 1, suponiendo una tasa de crecimiento

del 3% anual. Puede verse que el flujo de caja libre esperado se incrementa cerca del 14% del año 6 al 7 debido a que el cambio en la tasa de crecimiento del 4% al 3% reduce la inversión necesaria.

$$VAH = FCLH+1 / (CMPC - g) = 3,402 / (0,09 - 0,03) = 56,69 \text{ millones de \$}$$

Por lo tanto, el VA en el año cero será: $56,69 / 1,096 = 33,80$ millones de \$

Ahora los analistas de IF disponen ya de todo lo necesario para valorar la empresa MH:

$$\begin{aligned} VA (\text{empresa}) &= VA (\text{flujos de caja años 1 a 6}) + VA (\text{Valor en horizonte}) = \\ &= 10,14 + 33,80 = 43,94 \text{ millones de \$} \end{aligned}$$

Éste es el valor total de MH. Para calcular el valor de sus fondos propios, simplemente hay que restar el valor de la deuda:

$$\text{Valor de los fondos propios} = 43,94 - 3,6 = 40,34 \text{ millones de \$}$$

Y para encontrar el valor por acción, hay que dividir el valor anterior por el número de acciones en circulación:

$$\text{Valor de la acción} = 40.340.000 / 15.000 = 2.689,3 \$$$

Por lo tanto, IF podrá pagar hasta 2.689,3 \$ por cada acción de MH.

Notas para el profesor:

Aunque el mecanismo de cálculo del valor de MH es perfecto y académicamente aceptado como válido, el analista de IF se pone algo nervioso al darse cuenta que el 77% del valor de MH depende de su valor en el horizonte. Aún más, una pequeña comprobación que ha hecho, le muestra cómo el valor en el horizonte puede cambiar mucho con pequeñas variaciones en los supuestos asumidos. Por ejemplo, si la tasa de crecimiento fuera del 4% en vez del 3%, MH necesitará invertir más para mantener esta mayor tasa de crecimiento, pero el valor de la empresa se incrementaría de 43,94 a 50,70 millones de dólares.

Es decir, es fácil comprobar cómo los cálculos basados en los flujos de caja actualizados son mecánicamente perfectos, pero incorrectos desde el punto de vista práctico. Los directores financieros inteligentes intentan revisar sus resultados calculando valores en el horizonte siguiendo diversas vías. Una aproximación muy común consiste en utilizar múltiplos del EBITDA (beneficios antes de intereses, impuestos, amortización y depreciación) o del BAII (beneficios antes de intereses e impuestos).

Suponga que puede encontrar empresas cotizadas maduras cuya escala, riesgo y proyectos de crecimiento, en la actualidad, se asemejan mucho a los proyectados por MH en el horizonte de inversión. Y descubre que, estas empresas tienden a venderse en torno a múltiplos de 3 veces su EBITDA. Por lo tanto, de forma razonable, se puede suponer que el valor de MH en el año 6 será alrededor de 3 veces su EBITDA previsto, esto es, $3 \times (7,74+6,37) = 42,33$ millones de \$. Este resultado no está lejos de los 43,94 millones de \$ que se obtienen utilizando la fórmula de crecimiento constante utilizada en nuestro caso.

Los inversores y analistas financieros pueden utilizar otros múltiplos, por ejemplo, el valor de mercado de empresas de petróleo puede expresarse como un múltiplo de las reservas de barriles. A finales de la década de los noventa, cuando las empresas "punto.com" estaban creciendo rápidamente pero perdiendo mucho dinero (con flujos de caja negativos), los múltiplos se basaban en el número de suscriptores o visitantes de las páginas web.

Es fácil poner problemas a la utilización de estas sencillas reglas. El valor contable, por ejemplo, es una medida pobre del verdadero valor de los activos de una empresa, y puede alejarse mucho de su verdadero valor cuando nos encontramos con inflación elevada, como sucede en muchos países latinoamericanos. Asimismo, el valor contable no considera los activos intangibles, así como las marcas o patentes. Por último, incluso aunque los múltiplos contables tengan sentido, nunca sabrá cuándo ha encontrado una muestra de empresas realmente parecidas.

Dados estos problemas, el analista financiero puede estar tentado de considerar el flujo de caja actualizado como el método de valoración más detallado y "científico". Pero no hay que olvidar que el propósito de actualizar flujos de caja es estimar el valor de mercado, es decir, lo que los inversores pagarían por una acción o un negocio. Cuando este analista pueda observar qué pagan por empresas similares, ganará una evidencia muy valiosa. De ahí que una forma de valoración sea a través de métodos basados en los múltiplos. Una regla simple, ingeniosamente utilizada, puede mejorar los cálculos realizados con el método más complejo del descuento de los flujos de caja.

La empresa compradora (IF), no debe olvidar que cuando se intenta predecir los flujos de caja es fácil hipnotizarse por los números y hacerlo mecánicamente. Pero es importante tener una visión estratégica y hacerse algunas consideraciones:

- ¿Son los datos de ingresos consistentes con lo que esperan los competidores?.
- ¿Son los costes previstos realistas?. Hay que sondear los supuestos que hay detrás de los números para asegurarse de que son realistas.

- Hay que ser particularmente cuidadoso con las tasas de crecimiento y los supuestos de beneficios que generan los valores en el horizonte.
- No suponer que el negocio que se está valorando crecerá y ganará más que el coste de capital de forma perpetua. Ésta sería una situación buena para el negocio, pero no tolerable por la competencia.

También se debería valorar si el negocio tiene mayor valor muerto que vivo, ya que algunas veces el valor de liquidación de una empresa excede al valor que tiene como negocio próspero. Los analistas financieros inteligentes algunas veces encuentran activos improductivos o infra-explotados que estarían mucho mejor valorados si se vendieran. Se podría dejar de contar con estos activos a su precio de venta probable y valorar el resto del negocio sin ellos.

Una pregunta que se hacían los vendedores de la empresa MH era por qué hay que deducir el valor de la deuda del valor calculado mediante el descuento de los flujos de caja y del valor en el horizonte. La respuesta es muy simple, cuando se ha valorado MH se han pronosticado los flujos de caja suponiendo que se financia completamente con fondos propios y se ha utilizado el CMPC para actualizar estos flujos de caja. La fórmula del CMPC recoge el valor de las deducciones impositivas de los intereses y, por tanto, para determinar el valor de los fondos propios, se resta el valor de la deuda al valor total de la empresa.

2. Práctica para desarrollar virtualmente

ARATORES, S. A., está considerando la compra de una nueva máquina para ampliar la gama de sus productos. Hasta el momento ha recopilado la siguiente información:

Precio de Compra de la máquina: 280.000 euros.

Los beneficios netos (después de impuestos) previstos son los siguientes (cifras en euros):

Año 1	60.000
Año 2	45.000
Año 3	25.000
Año 4	20.000
Año 5	20.000

Para el cálculo de ese beneficio se aplicó una amortización anual de 30.000 Euros. El valor residual estimado al quinto año será de 60.000 Euros. El director financiero requiere para que el proyecto sea aprobado, una rentabilidad mínima del 10%. Se pide:

- ¿Es rentable la inversión, aplicando el criterio del VAN?
- ¿Y aplicando el criterio del período de recuperación, sabiendo que el criterio de la empresa es rechazar los proyectos con un PR mayor de 4 años?

3. Práctica de autoaprendizaje

Castiello, S.A., está analizando las inversiones A, B, C y D, cuyos flujos de caja netos son los siguientes:

INVERSIONES	Años					
	0	1	2	3	4	5
A	-800	400	1,000	1,600		
B	-15,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
C	-12,000	14,000	20,000	-6,000		
D	-6,000	2,500	2,500	2,500		
E	-1,600	1,000		3,000		4,000

Dada la coyuntura financiera y el riesgo de estas inversiones, la tasa de descuento que procede aplicar a las mismas es del 15%.

Se pide:

- a) VAN, TIR y Pay-back de las cinco inversiones.
- b) Ordenar la lista de inversiones de mayor a menor preferencia según cada uno de los criterios.
- c) Relación de las inversiones que le interesa a la empresa llevar a cabo.

Cooperación y Asociatividad en las MI-PYMES

1. Práctica para desarrollar en el aula: “Cocineros Asociados”

Este caso de cooperación entre cinco grandes cocineros ecuatorianos propone abordar cuatro ámbitos de trabajo para conseguir vivir más y mejor, generar valor económico en el entorno y contribuir a la sostenibilidad del sistema sanitario. Estos cuatro ámbitos son:

- Alimentación saludable.
- Envejecimiento activo y saludable.
- Cronicidad (enfermedades crónicas).
- Desarrollo del sector de las tecnologías sanitarias.

Estos cuatro ámbitos relacionados entre sí nos permiten, incidiendo sobre distintas partes de la salud entendida como un sistema, multiplicar el efecto de las actuaciones y los resultados obtenidos, del mismo modo que cuatro grandes platos diferentes permiten confeccionar un extraordinario menú.

Los resultados conseguidos por nuestros cocineros (éxito individual, éxito colectivo y proyección internacional de la imagen de Ecuador), es la meta a la que aspirar en otros sectores económicos. Por esta razón, se pretende aplicar al desarrollo del sector de las tecnologías sanitarias las claves que han contribuido al éxito de esta cooperación entre competidores y, al mismo tiempo, responder a uno de los objetivos fijados en el ámbito de la alimentación, aprovechando los activos relacionados con la gastronomía del país.

Introducción

Ecuador, es reconocido en la actualidad por su gastronomía, sus grandes cocineros y sus restaurantes. Esta notoriedad, que repercute muy positivamente en la imagen del país, se ha logrado gracias a la labor de un grupo inicial de cocineros, a los que siguieron otros, que realizaron y siguen realizando importantes esfuerzos orientados a la innovación y la difusión de la cultura ecuatoriana a través de su gastronomía.

El análisis de la relación entre estos grandes cocineros y su entorno, permite identificar un cluster, es decir, “una concentración geográfica de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas, que compiten pero también cooperan” (Porter, 1998: 199). En la dinámica de relaciones entre agentes integrantes de un cluster surge la cooepetition, término acuñado en 1993 por John Ray Noorda y referido a la fusión de competencia y cooperación, o competencia cooperativa.

La cooepetition hace referencia, por tanto, al mantenimiento de una relación competitiva entre empresas de un mismo sector y, al mismo tiempo, a la creación de

redes de colaboración entre ellas y ampliadas a agentes de muy diversa índole que giran alrededor de las propias empresas competidoras, siendo éstas el centro de la red de colaboración. Se trata con ello de aprovechar las ventajas de la competencia y de la colaboración, bajo la premisa de que, fruto de dicha colaboración, pueden extraerse ventajas competitivas para todos los miembros de la red, tal y como a lo largo de las páginas siguientes veremos que ocurre en la red de los cocineros ecuatorianos.

Obviamente, los cocineros no se presentan a sí mismos como integrantes de un cluster, ni hacen referencia explícita a las relaciones de cooperación que mantienen entre ellos, pero desde el ámbito académico y para la elaboración de este caso, consideramos su labor como un referente claro de estos dos conceptos. Por tanto, el estudio de este caso sirve para conocer el origen, evolución y alcance de lo que podemos denominar Cluster de la Cocina Ecuatoriana, y para tratar de extraer conclusiones que puedan ser de utilidad en otros ámbitos de aplicación de estas dinámicas de relación.

El Cluster de la Cocina Ecuatoriana se podría situar en una fase de alto desarrollo, o incluso principio de madurez y con importante y previsible desarrollo futuro. Se trata de un legado de más de treinta años de colaboración, que a continuación desarrollaremos basándonos en la información facilitada por los cocineros socios fundadores del Centro Culinario Ecuatoriano (CCE).

El CCE, es uno de los más recientes, tangibles y ambiciosos frutos del cluster y posiblemente el fruto que vaya a ser más positivamente determinante del futuro de la gastronomía ecuatoriana. Todos ellos se han prestado a narrar la historia desde su perspectiva individual, a través de una entrevista personal en la mayoría de los casos.

1. Los orígenes: historia de la formación del grupo de cocineros ecuatorianos

La historia de colaboración entre los cocineros ecuatorianos se apoya en un fenómeno social y cultural ligado a la tradición gastronómica y a la idiosincrasia de las gentes de Ecuador. Como fruto de esta colaboración, muchos cocineros ecuatorianos y sus negocios de restauración, constituyen un polo de atracción de los más prestigiosos reconocimientos nacionales e internacionales en el mundo de la cocina.

El primer hito que marca el inicio de este movimiento de colaboración entre cocineros ecuatorianos data de 1980, año en el que se celebró en Quito una mesa redonda entre cocineros de diversas procedencias geográficas, organizada por la revista Club del Gourmet (la única especializada en el sector en aquellos años).

La razón de existir de este grupo fue el mero compromiso personal de sus integrantes, convencidos de que la gastronomía era una parte muy importante del patrimonio cultural de un pueblo, pero muy especialmente de la cultura y costumbres y que por ello, merecía la pena conservarla, mejorarla, desarrollarla y difundirla.

Ni en su origen, ni en los años posteriores, existió un compromiso formal que los vinculara al grupo y tampoco la colaboración fue una estrategia definida o previamente

planificada. Se trataba básicamente, y aún se trata, de un compromiso moral y personal con el objetivo de lograr el reconocimiento de la cocina ecuatoriana y protegerla como parte del acervo cultural del país. Podemos decir que, de algún modo, fueron unos visionarios. En aquel momento lograron vincular la imagen de Ecuador con la gastronomía, hasta el punto de que hoy es uno de los ejes fundamentales en torno a los que gira la estrategia de posicionamiento turístico de Ecuador y que tan buenos resultados está arrojando.

El grupo de cocineros se marcó los siguientes ejes de actuación, que consideraron fundamentales para propagar los valores de la cocina ecuatoriana:

- a) Recuperar platos antiguos, recetas ancestrales, para ponerlas al día y analizar las razones por las que se habían dejado de hacer.
- b) Elaborar con propiedad y autenticidad y, sobre todo, con calidad y esmero, las recetas que estaban vigentes, pero también mejorarlas, innovando constantemente e incluso marcando algunas tendencias de lo que ahora denominamos “comida saludable” o “comida ecológica”.
- c) Difundir la cocina ecuatoriana por el mundo (la ancestral, la clásica vigente y la “nueva”).

Cada dos o cuatro semanas, dependiendo de las épocas y circunstancias, los primeros integrantes del grupo comenzaron a organizar una cena en sus respectivos restaurantes, de forma rotatoria. Cada uno de los cocineros preparaba una parte del menú, sufragaba los costes de la materia prima utilizada e invitaba a cuatro o cinco personas, elegidas entre sus amistades y contactos, pero buscando que en la medida de lo posible acudieran personas con capacidad de difundir la experiencia a muy distintos niveles sociales y tanto en Ecuador como fuera de él. Al final de cada comida se realizaba un coloquio sobre gastronomía y su nexo con la cultura ecuatoriana.

Asimismo, los cocineros no olvidan la gran aportación del cocinero Juan Alvarado en pro de la cocina autóctona. Para ellos fue un gran maestro, generoso con sus consejos y visionario en muchas de sus recomendaciones. Nunca buscó nada para él, sino para los demás. La actividad del grupo se fue extendiendo a lo largo de varios años, participando en eventos sin periodicidad establecida y desvinculándose cada vez más de los límites de sus restaurantes. Los coloquios posteriores a las comidas y su difusión en la prensa generaron un impacto mediático importante.

En éste y en otros eventos, cada uno preparaba un plato, pero entre todos pactaron no decir nunca de quién había sido cada plato, con el fin de que cualquier mérito o posible demérito fuera de todos. De esa forma, aunque trabajaban duro, disfrutaban también de experiencias colectivas muy intensas incluso en lo personal y emocional, al mismo tiempo que contribuían a difundir, no la labor de un cocinero concreto, sino la de toda la cocina ecuatoriana.

Con el paso de los años, el grupo se disolvió como tal y sus reuniones de periodicidad quincenal o mensual terminaron, pero la relación profesional y personal entre sus integrantes continuó activa y, ocasionalmente, seguían juntándose para apoyar causas con gran repercusión mediática y/o social, pero siempre desde el punto de vista cultural. Un evento destacable por su magnitud fue una fiesta en la que dieron de comer a más de mil personas para apoyar y difundir la revista SALUD. Su participación, absolutamente altruista, era una nueva expresión de su compromiso con la promoción, difusión y desarrollo de la cultura ecuatoriana.

Tal y como se ha comentado, sus acciones no eran planificadas, ni respondían a una estrategia que derivara en un potencial beneficio económico para sus negocios particulares por el conocimiento y notoriedad que la participación en aquellos eventos podía aportarles. El fin era puramente pro-cultural, independientemente de que, con el paso de los años, se hayan visto beneficiados, sin duda, desde los iniciadores hasta los jóvenes cocineros de hoy, por ese esfuerzo colectivo. Tal y como recuerda Pedro Velasco, "... No era una estrategia. Yo creo que hemos visto el resultado de todo aquello, mirando hacia atrás... Cuando estábamos en Quito, en una de esas reuniones con gente, alguien llegó a preguntarnos directamente ¿quién os lleva el marketing?. ¡Te juro por lo más sagrado que era la primera vez que yo oía esa palabra!".

2. Situación actual: de la "nueva" a la "alta" cocina ecuatoriana

Actualmente existe un reconocimiento unánime a la labor, casi inconsciente, realizada por el grupo inicial de cocineros. Así, por ejemplo, el joven cocinero Carlos Larrea está convencido de que la colaboración entre los cocineros ecuatorianos ha sido básica para que fueran conocidos fuera del país y para la proyección de los más jóvenes. En este sentido afirma que "si yo no llego a estar en este entorno competitivo de calidad, nosotros no habríamos tenido capacidad de atracción del público gastronómico.

Y continúa diciendo: "... Me he aprovechado de ese marco; si ellos no están, yo solo no lo hago. No podría estar entre los mejores restaurantes del mundo si ellos no existieran... Yo he aprovechado la oportunidad, pero si ese sustrato, si esa base no llega a estar, no crecemos, no tenemos nada que hacer. Seguramente hay mucha gente con talento en muchos lugares, pero no tienen ese contexto... Se trata de gente con talento, con capacidad, pero no les llega el público, y si no te llega el público, no tienes recursos. Y si no tienes recursos, no puedes invertirlos. Y si no inviertes, no puedes tener más calidad. Si no puedes tener más calidad no tienes recursos para investigar. Si no tienes recursos para investigar no puedes presentar ni mostrar que tienes talento. Si no tienes talento, no puedes ir a congresos. Si no vas a congresos, no sales en prensa y si no sales en la prensa, la gente no te conoce. Nosotros nos hemos nutrido de la luz de los otros, hasta que hemos ido creciendo y aportando nuestra propia luz".

Viendo la importancia que el logro de un potente foco de atracción turístico y gastronómico tenía para Ecuador y para su profesión, en marzo de 2009, cinco cocineros ecuatorianos crearon una Fundación que tenía como fin "la formación, investigación, innovación y transferencia de conocimiento y tecnología en las diferentes áreas de

las ciencias gastronómicas, generando procesos de investigación colaborativa entre universidades, centros tecnológicos, empresas y organismos públicos.

Los objetivos de la Fundación incluían “generar conocimiento de alto nivel y formación de profesionales cualificados, generar un desarrollo sostenible en cultura gastronómica, educación alimentaria y tendencias de la alimentación, y promover la investigación y transferencia de conocimientos en los profesionales de la alta cocina y los sectores empresariales y del conocimiento, relacionados directa e indirectamente con la gastronomía (tecnologías de la alimentación, nutrición, alimentación funcional, equipamiento agroalimentario, etc.), fomentando a su vez las sinergias entre ellos”.

El camino no ha sido fácil; el reconocimiento y apoyo de la Administración Pública no llegó hasta la creación y consolidación de la imagen de la cocina ecuatoriana con el esfuerzo exclusivo de los cocineros. Actualmente, sin embargo, las cosas han cambiado y el Centro Culinario Ecuatoriano (CCE) es un proyecto en el que todos tienen puestas muchas esperanzas. La idea es que la formación en el CCE trascienda a la formación de lo que es puramente cocina. Desean transmitir los valores propios de la cultura ecuatoriana, que tanto han hecho por la cocina y por su entorno.

Formar profesionales, no sólo grandes cocineros, sino personas capaces de cubrir plazas de profesiones que hoy ni siquiera existen y que se están demandando, como cocineros con formación en I+D para empresas de alimentación. Por tanto, es formación en cocina, en valores y en gestión de empresas, porque muchos de los futuros cocineros van a ser empresarios. Es decir, los valores funcionaron, funcionan y funcionarán. Las tecnologías van a cambiar, las redes van a cambiar. Y por eso insistimos mucho en la cuestión de los valores.

Incluso el fenómeno social de la “cuadrilla”, tan propio de la cultura ecuatoriana, sea posiblemente un reflejo de esa tendencia colaborativa natural en los ecuatorianos. Los cocineros tienen reuniones periódicamente y coinciden en congresos y reuniones gastronómicas, por lo que el contacto es permanente y constante, hablan con mucha frecuencia, si no es físicamente, sí al menos por teléfono e incluso a veces cuando a uno, por lo que sea, le falta un producto, llama al que tiene más cerca y se lo pide.

En esta línea cabe destacar que cuando preguntamos a los cocineros acerca de las posibles “sombras” en este esfuerzo de colaboración y de sustento del grupo, y ante nuestra insistencia, reconocen que igual que en las cuadrillas y que en cualquier colectivo humano (incluidos los matrimonios mejor avenidos), como es lógico y hasta saludable, en ocasiones también hay diferencias y conflictos. Y, en cualquier caso, afirman sin titubear que el respeto, la amistad y el beneficio común priman sobre las tensiones lógicas de personas con talento, carácter y circunstancias propias.

La búsqueda del beneficio en pro del grupo ha tenido resultados muy importantes. Aunque las puntuaciones de los rankings gastronómicos incrementan la rivalidad competitiva, e incluso en ocasiones pueden generar tensiones entre los cocineros, para todos ellos, obtener un ratio de estrellas es un motivo de orgullo colectivo.

Además, reconocen que esta ratio genera un impacto muy positivo en todo el sector en general y en cada uno de sus negocios particulares.

La colaboración también se traduce en la ayuda que se prestan cuando alguno quiere ir a la cocina de otro. En ocasiones son los grandes cocineros los que van con la libreta en mano a los restaurantes de sus colegas y en otras muchas, y fundamentalmente a petición de los cocineros jóvenes que trabajan para ellos, los nuevos cocineros en formación aprovechan las relaciones de sus jefes para realizar intercambios de personal en formación entre sus restaurantes. La mayoría de los cocineros cuentan con “becarios” o stagiaires de todos los lugares del mundo que acuden a sus restaurantes a aprender durante un tiempo, pero el número de personas interesadas suele ser muy superior a las plazas disponibles, por lo que es más fácil entrar de la mano de otro cocinero.

Haber visto los logros alcanzados por los cocineros mayores ha permitido que otros cocineros jóvenes del sector, con menos reconocimiento, también hayan comprendido la importancia de estar unidos y han creado el grupo JCE (Jóvenes Cocineros Ecuatorianos). A los jóvenes les ha tocado lidiar con un momento en el que, por un lado, tienen esa parte hecha del camino abierto y, por otro lado, tienen el inconveniente de estar en una crisis profunda y que lo están pasando muy mal, algunos de ellos incluso han cerrado.

Finalmente, podemos afirmar que en este sector tienen claro que la unión hace la fuerza. Un miembro del grupo lo expresa muy bien cuando afirma: “cuanto mejor nos vaya a todos, es mejor para todo el grupo. Al final, lo que tratas de hacer es crear un círculo, una herramienta para acercar a más gente, a más público... Creo que debemos concebir entre todos que cuanto mejor nos vaya a todos, mejor vamos a poder transmitir, con este lenguaje universal que es la gastronomía, no sólo la esencia de ésta sino también la esencia de nuestra cultura, de la diversidad que tenemos, puesto que cada uno hace un proyecto totalmente distinto”.

3. Colaboración de los cocineros ecuatorianos con otros agentes: la red de generación de valor

La red de colaboración creada en torno al grupo de los grandes cocineros ecuatorianos trasciende de sus límites sectoriales y se extiende a la relación con sus proveedores productores de alimentos y de otros productos o servicios, como material de cocina o sala, recursos financieros, servicios de decoración, consultoría, legales e investigación. La cooperación con los productores de alimentos merece una mención especial, ya que se traduce tanto en comprarles a un precio que compense sus esfuerzos de trabajo, como en la mejora de la calidad a través de una colaboración constante, con el fin de poder obtener lo mejor de este eslabón de la cadena. La base de la relación se encuentra en la búsqueda de un beneficio mutuo, ya que el origen de las recetas está precisamente en lo que tiene el productor: le escuchan y, en función de lo que él tenga, los cocineros producen.

Según, la opinión de uno de los miembros del grupo: "nosotros no empezamos a cocinar la receta. La receta empieza a cocinarse cuando cogemos el teléfono, llamamos a nuestro productor y concertamos una cita con él para el día siguiente. Al día siguiente vamos a la casa del productor, charlamos con él, nos explica las bondades de los productos que va a tener a lo largo de toda la temporada y nosotros, después de haberle escuchado, diseñamos". La relación con estos proveedores es tan fuerte que, aunque no estén en el restaurante, "son parte de nuestra familia, son parte del equipo, y eso es importante, es fundamental".

Normalmente, cada cocinero contacta con sus propios proveedores de productos de alimentación locales, ya que se trata de explotaciones de pequeño tamaño que trabajan de forma casi artesanal para cuidar al máximo la calidad. Sin embargo, para determinados alimentos algunos cocineros pueden tener fuentes de aprovisionamiento comunes, con lo que obtienen algunas sinergias y se benefician todos de la información compartida sobre los mejores puntos de abastecimiento de determinados alimentos. Así sucede en el caso de las alcachofas y espárragos de temporada, que se traen directamente de la huerta, dos veces por semana. Lo mismo ocurre con el de las setas, los quesos... porque son los especialistas en ello. En el caso del pescado, los guisantes o las habas, se puede coincidir en el mercado en algún sitio, pero cada uno tiene el suyo propio.

En ocasiones, la relación es tan estrecha que los proveedores, por ejemplo, de utensilios de cocina, diseñan a medida lo que les pide el cocinero. Así sucedió, por ejemplo, en el caso de uno de los cocineros, cuando solicitó a una empresa que le fabricara un tenedor que se mantuviera frío para poder degustar mejor determinado plato o en el caso de otros que acuden a centros tecnológicos o universidades para acercar conocimientos desde otras especialidades al mundo de la cocina. Con las universidades colaboran no sólo en proyectos de investigación (más especialmente con químicos de diferentes especialidades de la Universidad Ecuatoriana, sino también dando clases en escuelas de cocina, nacionales e internacionales, y también de innovación a personas provenientes de diversos ámbitos empresariales, como el proyecto Innovation, en el que algunos cocineros imparten formación en innovación.

Por supuesto, la mayoría también cuenta con sus propios laboratorios de cocina, donde experimentan sus productos y aquí, incluso antes de bajar al comedor, piden la colaboración de sus propios clientes. Es muy habitual utilizar un "banco de ideas" que primero se prueban en la casa y luego entre los clientes habituales, para que éstos den su opinión, de la que se fían mucho, y, en función de ella, muchos platos acaban descartados.

También ha sido destacable en algunos casos el apoyo de las entidades financieras. El Banco Local Ecuatoriano colaboró con ellos, concediéndoles un préstamo muy importante. Y es que, efectivamente, montar un restaurante tiene un coste importante. En algunos casos, el restaurante era ya propiedad de la familia o el cocinero se alió con un socio capitalista; en caso contrario, la necesidad de contar con financiación es imprescindible.

En esta red de colaboración ampliada, tampoco se puede olvidar al público interno del restaurante. La mayoría de cocineros cuenta con un importante equipo que lleva la sala, la cocina en su ausencia, su imagen, los aspectos administrativos y los legales, lo cual les permite dedicarse a lo que más les gusta, cocinar, y también a difundir la cocina ecuatoriana fuera de nuestras fronteras, ya que pueden delegar durante sus ausencias.

Los congresos son un importante lugar en el que relacionarse, tanto entre los cocineros ecuatorianos como con otros cocineros del mundo, y ahí se crea también nombre, tanto del cocinero como, en el caso de Ecuador y por el fenómeno estudiado en este caso, también de la región. Ellos acuden siempre que pueden a congresos, pero, además, contribuyen a la organización de otros, lo que supone mucho trabajo y dinero. "Haces contactos, intentas atraer y convencer a las personas que van a venir, las arropas, les invitas a comer... Por ello, no directamente, pero indirectamente nos gastamos una pasta".

4. Lecciones aprendidas en materia de 'coopetition'

Es difícil destacar las razones principales por las que el grupo inicial y los nuevos cocineros que se han incorporado a él han tenido tanto éxito y pueden servir como modelo, pero vamos a tratar de hacerlo destacando las que, a nuestro juicio, son más sobresalientes. Desde el inicio, han tenido claros los principios y que, por encima de rencillas personales están los ideales, los valores, el sentido del compromiso y la defensa de la cultura y gastronomía ecuatorianas.

En este sentido, no han tratado de primar sólo sus propios intereses sino también los de otras personas de su entorno con menor proyección pública, como los agricultores o los ganaderos locales. Han aplicado, aun sin ser conscientes de ello o, dicho de otra manera, sin desarrollar una estrategia previamente definida y planificada, algunos conceptos tan estudiados hoy día en las Escuelas de Administración de Empresas como la visión estratégica, la importancia del I+D, del marketing, de las iniciativas de cluster, de la estrategia win-win, de la coopetition, etc., pensando siempre en el logro de la difusión de la cocina ecuatoriana como valor cultural de su tierra.

Se han formado y siguen formándose continuamente, utilizando todos los medios a su alcance (Escuelas de Hostelería, libros, congresos, reuniones, aprendiendo de los demás, etc.). En este proceso de formación, el conocimiento y la asimilación de distintas culturas han contribuido a su desarrollo profesional y creativo. Aunque algunos de ellos no disfrutaron de una formación reglada, son conscientes de que hoy día esa formación es imprescindible. Se trata de personas con inteligencia emocional y habilidades sociales muy positivas, carácter extrovertido, natural y amigable, además, de mucho sentido común y mucho "saber estar" con cualquiera, independientemente de quién sea la persona y su estatus social o económico. Estas habilidades sociales posiblemente facilitaron una buena sintonía entre ellos desde el principio y, además, les han permitido tejer una red de relaciones amplia y valiosa con otros cocineros, periodistas, instituciones, proveedores, clientela, etc.

Se han sabido rodear de personas expertas en temas que ellos no conocían, para poder centralizar sus esfuerzos en aquello que sabían hacer bien, demostrando con ello también una muy saludable humildad, siempre necesaria para mejorar, avanzar e innovar. Disfrutaban y han disfrutado mucho de su trabajo. En la mayoría de los casos, no eligieron la cocina por una cuestión claramente vocacional, pero una vez en ella, les ha apasionado hasta el punto de luchar por que las nuevas generaciones no tengan los problemas que incluso alguno de ellos tuvo al decir en casa que quería dedicarse a esa profesión.

Ponen ilusión en lo que hacen, son valientes y audaces, invirtiendo tiempo y dinero en el logro de objetivos y sueños que, aunque en su momento pudieron parecer utópicos, se han demostrado alcanzables. Uno de estos objetivos se ha traducido en la creación del CCE, con el que pretenden contribuir a la formación, tanto en cocina como en valores, de las próximas generaciones.

Tienen jornadas largas y poco descanso semanal, con el esfuerzo personal y familiar que eso conlleva pero, aun así, en los pocos ratos libres de que disponen siguen "viendo la vida con ojos de cocinero", leyendo sobre cocina, pensando en nuevos platos o en nuevas formas de hacer las cosas. Eso sucede incluso cuando cruzan un semáforo y piensan en la alegría de los colores y su posible vinculación con un postre de chocolate, o cuando les están haciendo un empaste en una muela y se cuestionan si la técnica utilizada para secar la pasta del empaste puede aplicarse también a un plato de su carta. Se puede decir, por tanto, que están permanentemente alerta a lo que sucede a su alrededor, sabiendo además conjugar siempre tradición e innovación.

Los cocineros entrevistados muestran igualmente la ya comentada humildad que se percibe también en el trato personal, en los comentarios sobre los demás y sobre su propia trayectoria profesional, considerando que siempre pueden aprenderse cosas de valor y que son muchos los que te lo pueden enseñar. Aunque esta humildad, que entendemos como un claro punto fuerte de su personalidad, no está reñida con un fuerte carácter, necesario para poder sacar adelante un negocio de este tipo, lo que en ocasiones ha provocado fricciones entre ellos que siempre se atenúan por el bien común.

Otro aspecto destacable en todos ellos ha sido la presencia de la familia, en la mayor parte de los casos dentro del propio negocio y, en alguno en el que no había presencia familiar en el negocio, su apoyo a la carrera elegida, sobre todo cuando ya estaba en marcha.

Los cocineros tienen claro que han alcanzado éxitos individuales y colectivos gracias a la colaboración entre ellos. Contar con un entorno competitivo fuerte ha hecho que se esforzaran más, pero también que tuvieran mayor posibilidad de proyección tanto nacional como internacional. Por ello, uno de los cocineros afirma que "... A mí me hacen bueno ellos y yo les hago buenos a ellos. Pero a la vez que colaboramos, aunque parezca una contradicción, hemos conseguido que esa competitividad

genere un polo que realmente tiene más beneficios que desventajas. Nosotros, todos juntos, conseguimos atraer a gente”.

Algo destacado especialmente por los más jóvenes es la generosidad de los predecesores en la transmisión del legado, de la experiencia y recomendaciones que han hecho que, cuando los jóvenes se han visto acogidos, se hayan comportado igual con otros más jóvenes, logrando de esa forma hacer la rueda más grande e integrar a más personas en ella y viceversa. Es decir, los más jóvenes han animado a los mayores a involucrarse en proyectos de investigación que consideraban importantes. Esta generosidad también se traduce en su apertura y transparencia, tanto con sus aprendices como con la sociedad en su conjunto.

Notas para el profesor:

1. Muchos clusters, como es el caso que nos ocupa, surgen de manera espontánea y van tomando forma gradualmente a lo largo del tiempo. Las causas que actúan como detonantes en su formación pueden ser muy diversas. Una explicación de este fenómeno, muy divulgada en el ámbito académico, es la que propone Porter (1990) a través del conocido como “diamante de la ventaja competitiva”. Porter, explica que cuando en un lugar se consigue un entorno favorable, se genera un proceso acumulativo y las empresas tienden a instalarse donde ya existen otras similares, desarrollándose el fenómeno. ¿Puede ser esta teoría la explicación de fondo que justifica la formación del Cluster de la Nueva Cocina Ecuatoriana y su evolución?
2. De acuerdo con el modelo de Porter (diamante de la ventaja competitiva) ¿cuál o cuáles son las razones que pueden explicar el origen del cluster de la Cocina Ecuatoriana?, ¿consideras que hoy día todas las razones tendrían la misma fuerza? y ¿cuáles son, a tu juicio, los factores que han determinado el éxito del cluster de la Cocina Ecuatoriana?
3. En la dinámica de desarrollo de un cluster se han identificado cuatro fases:
 - Construir capital social y crear confianza.
 - Desarrollar vínculos estratégicos.
 - Definir una estrategia y una misión.
 - Empezar la acción cluster.

¿En qué fase consideras que se encuentra actualmente el cluster de la Cocina Ecuatoriana?
4. Este caso ilustra la evolución del cluster a lo largo de más de treinta años de historia de “colaboración en competencia” entre los grandes cocineros

ecuatorianos, situando el contexto actual en una fase de alto desarrollo o incluso de principios de madurez ¿cómo se podría haber avanzado más rápidamente en la consolidación del cluster?

5. Busca información sobre el origen y evolución del cluster de Silicon Valley y establece los paralelismos que encuentras entre este modelo paradigmático y el cluster de la Cocina Ecuatoriana.
6. Busca información teórica sobre cooptation y reflexiona en torno a las circunstancias e ingredientes más destacables en el sector de la cocina ecuatoriana (bien por ser muy acordes a lo postulado por las teorías en torno al fenómeno de la cooptation, o por ser "originales" y genuinas de este sector).
7. Si quisieras trasladar el éxito de este cluster a otro sector como, por ejemplo, el sanitario o el turístico, ¿cuáles deberían ser los requisitos mínimos para que tuviera éxito? y ¿quiénes habrían de ser idealmente los integrantes de la red de colaboración ampliada?
8. Para el ejemplo hipotético del cluster sanitario o del turístico (el que tu elijas), explica y menciona acciones concretas que podrían dar origen al cluster y las que podrían ir consolidándolo, teniendo en cuenta las que sirven para construir capital social y crear confianza, desarrollar vínculos estratégicos, definir una estrategia y una misión y emprender la acción cluster.
9. En el contexto actual, ¿consideras que los restaurantes de los cocineros ecuatorianos desarrollan un enfoque de marketing relacional?. Justifica tu respuesta a través de las dos dimensiones definitorias de este enfoque. Señala alguna acción que podrían llevar a cabo estos restaurantes para profundizar en el desarrollo de un enfoque de marketing relacional.
10. La problemática del marketing de servicios en torno a las características de la intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad, marca unas directrices para mejorar los resultados comerciales. ¿En qué medida siguen estas directrices los restaurantes de los cocineros entrevistados para el caso? e identifica alguna posible área de mejora en este ámbito.
11. Considerando que Ecuador es un territorio físicamente pequeño y, por ello, con poca capacidad para acoger un turismo masivo, se ha optado por posicionarlo como un destino de calidad y atraer así, preferiblemente, a turistas de elevada capacidad adquisitiva y con elevada capacidad de compra. De algún modo, se trata de que el turismo genere ingresos importantes para la zona, aun cuando no sea elevado el número de turistas que lleguen. Sabiendo esto, ¿estimas acertada la decisión de utilizar la gastronomía como uno de los ejes de posicionamiento turístico de Ecuador?.

2. Práctica para desarrollar virtualmente: GENETRIX, una spin-off con éxito

Genetrix, es una joven empresa española de biomedicina especializada en la creación de medicamentos tecnológicos a partir de la manipulación de células madre. En sus cinco años de existencia ha pasado de ser una start-up de tres personas nacida en el seno del Consejo Superior de Investigaciones Científicas a convertirse en un grupo empresarial puntero en su campo, con 69 empleados y un buen número de licencias y patentes. Este caso de estudio, que analiza la evolución de la empresa y los factores que han determinado su consolidación definitiva en el sector biotecnológico europeo, pretende ofrecer un ejemplo ilustrativo de cómo la transferencia de conocimiento desde las instituciones académicas puede ser el origen de la generación de la innovación en la economía actual.

La idea básica era fundar una empresa intensiva en I+D+i que permitiera aprovechar las sinergias derivadas de la colaboración de los organismos públicos de investigación con emprendedores particulares. De esta manera, Genetrix se convirtió en poco tiempo en el primer caso exitoso de spin-off del Parque Científico de Madrid. Uno de los aspectos más singulares de Genetrix es la red de colaboraciones que ha establecido con centros de investigación (CSIC, Centro Nacional de Biotecnología, Salk Institute, etc.), sistemas de salud nacionales y regionales, y empresas para el desarrollo de sus actividades. Los factores de éxito de Genetrix son los siguientes:

- Complementariedad de la investigación pública y la iniciativa privada.
- Modelo de gestión científica y empresarial.
- Fuerte base de capital intangible (Capital humano, tecnológico y relacional).
- Mercado y estrategia comercial.
- Importancia del inmovilizado material (equipos de laboratorio).

El hecho de que Genetrix permanezca todavía hoy en rentabilidades negativas, no es más que una muestra de la estrategia de fuerte inversión en I+D para recoger los frutos a medio y largo plazo. En este sentido, resulta claro que los indicadores financiero-contables convencionales tienen una visión retrospectiva y no reflejan fielmente algunos procesos de creación de rentas futuras.

El éxito de Genetrix está también relacionado con el modelo de gestión adoptado, que combina directivos con formación científica, directivos con formación empresarial y cultura del riesgo. A diferencia de otras empresas de origen académico, Genetrix cuenta con gestores que tienen formación en finanzas, marketing y dirección de empresas en general. Por otra parte, el sistema retributivo de la empresa trata de propiciar la vinculación de los empleados, al concederles una serie de derechos o participaciones financieras en la empresa (units) que serán canjeables en metálico a largo plazo.

Las alianzas comerciales, por su parte, facilitan el acceso al mercado, ya que Genetrix no dispone de canales de distribución propios. Los acuerdos suscritos con empresas líderes en la distribución de medicamentos y productos sanitarios permiten, en consecuencia, el posicionamiento comercial.

En definitiva, la historia de Genetrix pone de manifiesto cómo las spin-off académicas pueden ser un mecanismo idóneo para la transferencia exitosa de los resultados de la investigación a la industria. La importancia del capital intelectual de estas empresas, y concretamente de su capital humano, tecnológico y relacional, ha sido demostrada empíricamente

A la vista del relato anterior, se pide al alumno:

- Comentar cada uno de los factores de éxito de Genetrix indicados en el texto (añadiendo, en su caso, otros factores de éxito que juzgue relevantes).
- Evaluar qué aspectos de este caso pueden ser trasladados al entorno de un país de Centroamérica, para el caso de desarrollar una spin-off en el sector de la tecnología alimentaria, desde el entorno universitario hacia el mundo empresarial.

3. Práctica de autoaprendizaje

¿Son rentables las franquicias?

No hay duda de que en este momento las franquicias son negocios atractivos. Donde quiera que usted mire estos días, se encuentra una tienda de franquicia. En la actualidad, las franquicias son una fuerza económica de conducción de la economía. La mejor manera de describir una franquicia rentable es llamarla "una relación mutuamente beneficiosa entre una empresa propietaria de la franquicia y un empresario independiente".

Es un mito pensar que una franquicia puede ser rentable desde el principio. En muchos casos las personas que comienzan franquicias no siempre tienen éxito. Esto se debe a que piensan que una franquicia puede generar grandes cantidades de dinero de inmediato. De hecho, suele llevar un mínimo de un año para desarrollar un negocio de franquicia rentable. No se puede culpar al franquiciador de los problemas de su negocio, ya que sólo le proporcionará el apoyo que necesita. El resto depende de usted.

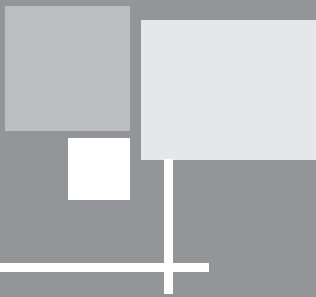
Aunque la compra de una franquicia es más fácil que comenzar un nuevo negocio, esto también significa que usted tendrá que renunciar a una parte de su independencia a cambio de la seguridad, la formación y el poder de marketing de la marca de la franquicia. La ejecución de una franquicia exitosa y rentable significa que tiene que aprender a ceder y saber cuándo hay que dar y recibir. Si prefiere tomar sus propias decisiones, adquirir una franquicia no parece la mejor opción.

A la vista de las reflexiones anteriores, se pide al alumno:

- Evaluar los riesgos y oportunidades que presenta el adquirir en estos momentos, en el país donde vivirá los próximos años, una franquicia en el sector de establecimientos de comida rápida.
- Explicar qué puntos fuertes y débiles encuentra en un negocio de este tipo.
- Razonar finalmente qué decisión tomaría en estos momentos.

PRÁCTICAS DEL MÓDULO

Sostenibilidad Aplicada a las MI-PYMES



La Dimensión Económica

1. Práctica para desarrollar en el aula:

La asociatividad, la inversión y las prácticas laborales como mecanismos de acceso a nuevos mercados y reducción de costes.

En el Valle del Maipo (Chile), hay cuatro empresas familiares agrícolas (Abufrut, La Masía, Maitahue y Santa Laura del Alto) que se dedican a la producción y comercialización de frutas frescas y deshidratadas. Estas empresas tienen más de tres décadas de experiencia y en su afán por alcanzar la competitividad, han realizado diferentes proyectos de forma conjunta.

Su primera experiencia conjunta comenzó en el año 2005 cuando participaron en el grupo piloto del programa "Adopción de responsabilidad social empresarial en PYME", financiado por el FOMIN del BID¹.

En el año 2008, se creó la empresa Valle del Maipo Chilean Fruit, y cuya actividad es la exportación de frutas.

La principal ventaja que aportó esta nueva compañía, es que eliminó los intermediarios, con lo que a la hora de comercializar se redujo el precio en aproximadamente un 10%.

En sus inicios la empresa exportó más del 20% de su producción y al siguiente año realizó negocios en mercados más estables y a los que hasta ese momento los cuatro socios fundadores no habían tenido acceso de forma individual. En éste año el 100 % de las exportaciones se dirigían a EEUU.

En el año 2007 empezaron a exportar a Europa, representando las ventas en éste mercado un tercio de su producción. Para los directivos de Valle del Maipo, la elaboración de un reporte de sostenibilidad, con su traducción al inglés, fue un factor diferencial para obtener los nuevos clientes europeos. En éste sentido, Valle del Maipo logró acuerdos de exportación de cerezas y uvas a nuevos clientes de Inglaterra y Francia. Dos distribuidores que leyeron el reporte manifestaron que esta información era una pieza importante de su presentación a los supermercados, que les permitía vender la fruta a un precio mayor.

En la actualidad, su principal mercado de destino es la Unión Europea, seguida por EE.UU, los mercados asiáticos, los africanos y los sudamericanos.

¹ Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo

Desde sus inicios Valle del Maipo, ha invertido tanto en capacitar a sus trabajadores, como en: adquirir nueva tecnología y la adquisición de una máquina calibradora de cerezas. Además, se persigue la estabilidad de los trabajadores, aún, teniendo en cuenta la estacionalidad de la producción.

A partir de la información contenida en la web de Valle del Maipo Chilean Fruit (<http://www.vmexport.cl/home.htm>) y del Informe de Sostenibilidad 2010 (http://www.vmexport.cl/imagenes/Reporte_Sostenibilidad_2010_Valle_del_Maipo.pdf), deben discutir en grupo, durante los próximos 60 minutos, los siguientes aspectos:

- Analizar la evolución de la dimensión económica.
- Determinar la influencia que ha tenido la asociatividad en la dimensión económica.
- Identificar las variables que permiten disminuir los costes.
- ¿Podría competir con Valle del Maipo Chilean Fruit, otra empresa de la región?

A la finalización de la discusión se expondrán en clase las conclusiones a las que hayan llegado.

2. Práctica para desarrollar virtualmente:

La gestión de los recursos humanos, una oportunidad para aumentar la productividad.

Software Binario (SB) es una empresa de Guatemala dedicada a la creación de software de gestión integrada de empresas, se creó en 2008. Su volumen de facturación en el año 2010 es de 800.000 US\$ (equivalentes, en mayo de 2012, a 6.237.200,16 GTQ Guatemala Quetzales) y cuenta con 50 trabajadores. En el año 2009 SB implanto un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

SB tuvo un crecimiento acelerado debido al rápido incremento de la demanda de sus productos. En los ocho meses que duró la implementación del sistema de gestión de RSE, sus clientes aumentaron de 5 a 86. Cuando se creó contaba con 2 trabajadores y a los dos años llegaba a los 50. Los directivos afirman que la adopción de un sistema de gestión de RSE permitió que la empresa creciera de manera responsable, definiendo y poniendo en práctica la filosofía del negocio, estableciendo estrategias con claridad y gestionando procesos de trabajo sistematizados.

Este crecimiento se ha visto facilitado por la adopción de mejores prácticas de RSE. Los trabajadores son seleccionados con un perfil más alineado a la cultura de la

empresa; están mejor entrenados, tienen mayor claridad sobre sus responsabilidades y más posibilidades de ascenso, cuentan con más facilidades para ejercer sus tareas y con flexibilidad horaria a su favor.

Cada vez hay más trabajadores con un vínculo laboral estable, lo que implica además, más trabajadores con igualdad de accesos a beneficios sociales. Cada vez más personas son contratadas en un marco de diversidad. Hay mayor integración entre las áreas y se presta un mejor servicio a los clientes.

En la siguiente tabla se muestran la evolución de las principales cifras económicas de la compañía en Guatemala Quetzales.

	2008	2009	2010
Facturación	261,092.10	344,496.52	6237,200.16
Costes totales	182,764.47	223,922.74	3742,320.10
Costes fijos	40%	38%	28%
Costes variables	60%	62%	72%
Beneficios	78,327.63	120,573.78	2494,880.06
Invversión	13,054.60	17,224.83	62,372.00
No de trabajadores	2	2	50
N° de clientes	4	5	86
Rotación del personal	30%	29%	8%

Elabore un informe analizando la evolución de las cifras de SB, relacionándolas con la evolución de los recursos humanos de la compañía y los clientes.

Una vez que haya redactado su informe, que no excederá de tres páginas A4 en documento Word, envíeselo a su profesor.

3. Práctica de autoaprendizaje

A la finalización de la asignatura el alumno debe seleccionar una MI-PYME y sobre esta, elaborará un Informe en el que se traten al menos los siguientes puntos:

- Breve presentación de la empresa y su actividad.
- Análisis de la dimensión económica de la compañía.

- Identificar si la empresa ha implantado en relación a la sostenibilidad alguna medida para incrementar la competitividad o la productividad
- Proponer en base al contenido de la asignatura medidas que mejoren la competitividad y la productividad.
- El informe puede contener gráficos e ilustraciones.
- Se debe incluir un anexo con la información de referencia de la empresa seleccionada.
- Para la elaboración de éste trabajo puede consultar al profesor de la asignatura, sobre el enfoque y contenido del mismo.

El trabajo tendrá una extensión máxima de **12 hojas** (con un tamaño de letra de 12 pulgadas y márgenes izquierdo y derecho de 1,5 cm como mínimo). **La capacidad de sintetizar y esquematizar ideas y conclusiones de un considerable volumen de información, en un breve documento, es fundamental en el mundo empresarial.**

La Dimensión Sociocultural

1. Práctica para desarrollar en el aula: “Los Chatarreros de Gerdau”

Una siderúrgica global y recolectores de basura chilenos hablan un mismo idioma en inclusión social, medio ambiente y cadena de valor.

La chilena Marisol Álvarez González ha recorrido un largo camino desde que hace 10 años comenzó a caminar las calles de Santiago recogiendo chatarra, botellas de vidrio, envases de Coca-Cola y reciclables variopintos. Hoy Marisol sigue en las calles pero liderando una cooperativa de 40 recolectores de residuos. Es tan común verla sobre los triciclos y carretones de recolección, manipulando su portátil y planificando cuánta chapa queda por recoger. Marisol, al cabo de estos años, ha aprendido a sentirse más importante. Se siente empresaria.

Sin dudas, una sólida capacidad de liderazgo explica parte del cambio de su vida, pero otra buena porción es externa. Fue motivada por un programa de Gerdau Aza, filial chilena del gigante siderúrgico brasileño Gerdau, el mayor productor de aceros largos de América Latina y la Corporación de Fomento (Corfo) del gobierno de Chile.

Hace tres años, Gerdau se propuso incrementar su eficiencia productiva. La empresa basa un 99% de la producción en el reciclado de su materia prima, la chatarra. El problema para Gerdau es que el 60% de la chatarra que emplea en Chile proviene de residuos domiciliarios, donde ni las familias ni los servicios municipales de recolección separan ni rescatan la chapa de la basura general. Para Gerdau la salida estuvo abajo, en el grupo de 180.000 chatarreros, ropavejeros y cirujas chilenos, los más pobres de los pobres y los únicos que hunden las manos en bolsas y basurales para rescatar algo que garantice una moneda.

Un reconocimiento demorado

A inicios de 2007, Gerdau convocó a 180 recolectores de los 260 que ya operaban con ella en Chile y los invitó a sumarse a un programa piloto de formación. Noventa aceptaron el convite. “Necesitábamos integrar al negocio a estas pequeñas y microempresas que están conformadas por un grupo social muy vulnerable, estigmatizado, sin prácticas contables ni las mínimas normas de seguridad”, dice Jorge Manríquez, gerente de marketing de Gerdau Aza y actual responsable del programa en Chile.

La siderúrgica buscó ayuda y consejo en Corfo y en la Fundación Avina, una organización de sólido compromiso con el desarrollo sostenible en América Latina.

Gerdau destinó US\$ 100.000 al proyecto y Corfo aportó la otra mitad como parte de su Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP). El PDP, un programa que apoya

la integración de pequeñas y microempresas en la cadena de valor financiando capacitación, asesoría y campañas de difusión, se desarrolló en dos niveles.

Por un lado, las pequeñas empresas acopiadoras de chatarra, un eslabón intermedio en el proceso de recolección aguas arriba, mejoraron sus servicios ampliando la recepción de carga de los recolectores a las 24 horas del día. Gerdau y Corfo las ayudaron a acelerar su sistema de pagos a los microchattarreros, al implementar un servicio de retiro de contenedores de las calles y financiar la compra de máquinas compactadoras de chatarra.

En el plano financiero, el PDP solventó la adquisición y reparación de prensas, carretones y camiones de los acopiadores y facilitó la adaptación de sus centros de guarda a las normas ambientales vigentes en Chile. También los recolectores pudieron certificar las normas ambientales tras capacitarse en buenas prácticas.

Avina, en tanto, apoyó a la Fundación Casa de la Paz, una ONG que promueve la responsabilidad social empresarial y la protección del ambiente, en la capacitación del primer anillo de recolectores, donde trabaja Marisol. Los recolectores visitaron las plantas para comprender la importancia de su propia tarea en la cadena productiva y fueron entrenados para manejar mejor los materiales, aprendieron rudimentos de administración, a negociar precios justos con los acopiadores y a comunicarse mejor con la comunidad. Avina y Casa de la Paz también gestionaron concesiones de lotes y licencias de recolección con diversos municipios.

Bajo el programa de Gerdau y Corfo, la ONG y un grupo de 10 chattarreros organizaron operativos de recolección para dar a conocer el trabajo de los recolectores en varios barrios de Santiago. Hasta incluyeron acciones de mercadeo, repartiendo entre los vecinos volantes que contaban detalles de su tarea y resaltaban la importancia del reciclado de chatarra. El día elegido para la recolección, las calles eran un show. Los vecinos se acercaban en buen número a los carros para librarse de estufas, trastos y cuanta chatarra sobraba en sus casas.

Como un último aporte, las entidades hicieron un seguimiento con GPS de los recolectores, de modo de trazar un mapa completo de sus recorridos para luego introducir mejoras en las rutas y productividad de cada carro. (Los resultados están en etapa de procesamiento). “Ahora la idea es que [los microchattarreros] sigan por sí mismos”, dice Mayling Yver, directora de gestión ambiental participativa de Casa de la Paz.

Vuelo propio

La experiencia ha sido plenamente satisfactoria para todos los participantes. Pech, por ejemplo, una pequeña compañía familiar de acopio que emplea a 15 personas de manera directa, maneja cuatro camiones, dos centros de acopio y compra chatarra a más de 400 micro-recolectores, pudo ajustar su forma de trabajo gracias al PDP. Ahora separa y acondiciona mejor los materiales que entrega a Gerdau —tiempo

es dinero— y ha mejorado la relación con los recolectores, a quienes transfirió sus metodologías de trabajo y ha subido los precios. Todo eso ha elevado el volumen de negocio un 500% desde el 2007 a la fecha, según, la propia compañía. “[El programa] nos cambió la vida”, dice Pedro Córdova, su propietario.

A Gerdau, en tanto, el engrasamiento de la cadena le permitió responder a la explosión de la demanda en 2008, cuando su producción alcanzó el récord de 600.000 toneladas de acero, un 25% más que en el año anterior. A mediano plazo, ahora la empresa sabe que puede empoderar a más chatarreros para ampliar el programa y sus eficiencias.

En la actualidad, Gerdau sólo recupera el 20% de toda la chatarra residual; el resto acaba en los rellenos sanitarios junto con la basura general. Hay una razón para las licencias municipales que permiten a las empresas de recolección ganar dinero cuanto más residuos entierran. Ese desincentivo a la separación y recuperación de la chatarra equivale, literalmente, a botar a la basura unos US\$ 240 millones de material reciclable por año, según estimaciones de Gerdau.

Las microempresas de recolectores estarían felices de tomar parte de esa tarea —e ingresos potenciales— a su cargo. La propia experiencia de Marisol demuestra que tienen la voluntad. Tras el PDP, su cooperativa ha continuado a buen paso ampliando su integración a cadenas de valor a través de pequeñas acciones ambientales sostenibles.

Con apoyo de Casa de la Paz, ha acordado recuperar cartones para la papelería Recupap y restos de madera, cajones y muebles para Masisa, el fabricante de tableros de madera y muebles de GrupoNueva, la sociedad creada por el filántropo suizo Stephan Schmidheiny, uno de los principales promotores de la sostenibilidad ambiental, social y económica entre el empresariado latinoamericano.

A partir de la información del caso y de la información contenida en la web de GERDAU AZA (<http://www.gerdauaza.cl/INDEX.asp>) deben discutir en grupo, durante los próximos 90 minutos, los siguientes aspectos:

- Los principales puntos de sus códigos de conducta y buenas prácticas.
- Variables que influyen en el bienestar de los trabajadores y en la calidad de su vida laboral.
- Acciones en materia de responsabilidad por el producto, como certificaciones y etiquetados.
- Ventajas que aporta a la compañía, las acciones en materia de relación con los grupos de interés, como por ejemplo, el programa de apoyo a los recolectores de chatarra.

A la finalización de la discusión se expondrán en clase las conclusiones a las que hayan llegado.

2. Práctica para desarrollar virtualmente: “Supermercados MERCADONA”

MERCADONA S.A., es una compañía de distribución integrada en el segmento de supermercados. Comenzó con su actividad en 1981 con 8 tiendas en Valencia (España). A comienzo del año 2.012 contaba con 1.357 supermercados distribuidos por toda España, llegando a 4,6 millones de hogares, lo que representa una cuota de mercado sobre la superficie total de alimentación en España del 13,5%.

En la compañía trabajan actualmente más de 70.000 personas, todas ellas con contratos fijos.

El modelo de gestión de MERCADONA está basado desde 1993 en la Calidad Total, que implica, bajo la premisa universal de que “para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás”, que se debe satisfacer con idéntica intensidad a los cinco componentes que forman la empresa: **“El Jefe” (cliente), El Trabajador, El Proveedor, La Sociedad y El Capital**. De ahí que se considere fundamental la satisfacción total de su más valioso activo: sus trabajadores.

La satisfacción se persigue mediante una innovación transversal, recorriendo todos los procesos de la compañía como fuente constante de productividad y eficiencia, lo que también incluye a los recursos humanos.

Con el objetivo de convertirse en la empresa que mejor trata a su plantilla, el modelo de recursos humanos de MERCADONA se basa en el liderazgo, en la satisfacción del trabajador, en su estabilidad y en el compromiso con un proyecto común. Para ello, contar con una plantilla de alto rendimiento implica invertir de manera sostenida en su formación y desarrollo profesional. En 2.011, estas inversiones han alcanzado los 31,5 millones de euros, es decir, una media de 450 euros por trabajador, impartándose la formación dentro del horario laboral. Asimismo, MERCADONA mantiene su compromiso de crecimiento profesional, facilitando la promoción de los trabajadores a puestos de mayor responsabilidad. Un ejemplo de esta filosofía es el propio comité de dirección de la empresa, donde todos sus miembros son fruto de la promoción interna, al igual que el resto de directivos.

Otro pilar de la política de recursos humanos es la conciliación de la vida familiar y laboral. Dentro de las distintas medidas desarrolladas en los últimos años, destacan entre otras, los diferentes horarios que se ofrece al personal que ha optado por una reducción de jornada, o la ampliación de la denominada Plantilla Estándar (horarios homogéneos anuales que permiten al trabajador planificar mejor su vida personal) o la decisión de no abrir los supermercados, como norma general, en domingo.

Uno de los principales objetivos de la compañía es fomentar la Cultura del Esfuerzo y del Trabajo, mediante la que todos los trabajadores y trabajadoras trabajen mejor y más para ser más competitivos. Así, la empresa ha logrado aumentar la productividad un 2% el último año. En respuesta a dicho esfuerzo individual y colectivo, se han repartido entre la plantilla 223 millones de euros en concepto de prima por objetivos.

A partir de la información del caso, de la información contenida en la web de MERCADONA S.A. y en su memoria del año 2011 (<http://www.mercadona.es/corp/esp-html/noticias.html>), debe:

- Analizar las medidas que MERCADONA implanta para mejorar la calidad de la vida laboral y argumentar si alguna de ellas no le parece adecuada.
- Identificar las acciones orientadas a mejorar las relaciones con los grupos de interés, así como en este sentido proponer nuevas acciones.
- Enumerar las actuaciones que la compañía acomete en el sentido de responsabilidad por el producto, proponiendo además otras acciones que se puedan llevar a cabo.

Una vez que haya redactado su informe, que no excederá de cuatro páginas A4 en documento Word, envíeselo a su profesor.

3. Práctica de autoaprendizaje

A la finalización de la asignatura el alumno debe seleccionar una MI-PYME (que puede ser la misma que en la asignatura anterior) y sobre esta, elaborará un Informe en el que se traten al menos los siguientes puntos:

- Breve presentación de la empresa y su actividad.
- Análisis de las medidas de la dimensión sociocultural que la compañía tiene implantadas.
- Identificar si la empresa o el sector tiene algún código de conducta o de comportamiento ético.
- Proponer para la empresa estudiada, y en base al contenido visto en la asignatura, medidas que mejoren la calidad de vida laboral, la responsabilidad por el producto y las relaciones con los grupos de interés.
- El informe puede contener gráficos e ilustraciones.
- Se debe incluir un anexo con la información de referencia de la empresa seleccionada.
- Para la elaboración de éste trabajo puede consultar al profesor de la asignatura, sobre el enfoque y contenido del mismo.

El trabajo tendrá una extensión máxima de 12 hojas (con un tamaño de letra de 12 pulgadas y márgenes izquierdo y derecho de 1,5 cm como mínimo). La capacidad de sintetizar y esquematizar ideas y conclusiones de un considerable volumen de información, en un breve documento, es fundamental en el mundo empresarial.

1. Práctica para desarrollar en el aula: “Cafés BAQUÉ S.L.”

CAFES BAQUÉ, es una empresa familiar ubicada en Iurreta (Bizkaia). A finales del Siglo XIX Juan Baqué comenzó a tostar café en su tienda de ultramarinos. Sus hijos Emilio y Francisco continuaron la actividad, como una pequeña empresa familiar, ampliaron sus instalaciones y crearon “Viuda e hijos de Juan Baqué”. En el año 1966 los cuatro nietos de Juan Baqué continuando con la tradición familiar, cambiaron el nombre de la empresa que paso a ser Cafés Baqué. Hoy en día, tres generaciones después, es una **marca líder** en, su ámbito de mercado, la hostelería del País Vasco y ocupa uno de los primeros puestos en el ranking español de tostadores de **café**, compitiendo con grandes multinacionales y otras empresas regionales.

La clave del éxito de esta gran evolución se debe a que Cafés Baqué, realiza en todos los ámbitos de actuación de la empresa, una búsqueda continua de mejora y calidad del producto y servicio. En esta línea, en el año 2001 Cafés Baqué consiguió el certificado ISO 9002:1994. En mayo del 2011, Cafés Baqué obtuvo la certificación ISO 14001:2004, siendo la primera empresa vasca del mundo del café en obtener dicha certificación. Con esta certificación se demuestra el compromiso medioambiental que la empresa vasca tiene en la producción y distribución de café.

La certificación, es de carácter voluntario, y establece una serie de herramientas y procedimientos enfocados a los procesos de producción y distribución de Cafés Baqué, y a minimizar su incidencia en el medio ambiente. Se trata de un conjunto de pautas que afectan a todos los aspectos de la gestión de Cafés Baqué y persiguen el cumplimiento de la legislación ambiental aplicable, la prevención de la contaminación y la mejora continua en la gestión ambiental de la empresa, ratificando el compromiso que Cafés Baqué tiene con el medio ambiente.

En el **ámbito tecnológico**, Cafés Baqué ha ido introduciendo tostadoras de café de última generación, eficientes energéticamente y que minimizan las emisiones a la atmósfera a través de sistemas de depuración (como la recirculación de humos y los catalizadores).

En la empresa se ha llevado a cabo la máxima de **“reciclar todo residuo que se genere”**. Así, la empresa recicla todo el material que utilizan en cuanto a cartón, papel, plástico, madera, pilas, residuos electrónicos, etc. Es destacable en este sentido la mejora de la gestión de la cascarilla de café (que actualmente se prensa y se valoriza energéticamente).

Con respecto a la **mejora de la eficiencia energética** de Cafés Baqué, además de incorporar en el proceso productivo maquinaria más eficiente, se han llevado a cabo diversas acciones, como la automatización de la calefacción y el aire acondicionado

(con ahorros de hasta un 50% de energía), mejoras en la iluminación o la optimización de la eficiencia del compresor para generar la cantidad justa de aire.

En el **ámbito, de la distribución**, las principales medidas implantadas por Cafés Baqué, son que ha apostado por la mejora energética en el uso de los vehículos, para ello por una parte, optimiza la carga diaria y, además forma a sus trabajadores en materia de conducción eficiente. En la misma línea y con el objetivo de poseer siempre vehículos nuevos que tengan un menor impacto ambiental, la empresa ha cambiado el parque móvil a un sistema de renting.

Otro éxito importante en materia ambiental de Cafés Baqué ha sido la reducción de los materiales de envasado utilizados en sus productos, ya que se han reducido en más del 25%.

Todo esto no sería posible, sin tener una conciencia de responsabilidad ambiental en todos los niveles de la empresa, así se los trabajadores se han sido formados para la puesta en marcha de buenas prácticas medioambientales.

A partir de la información del caso, de la información contenida en la web de Café Baqué (<http://www.baque.com>) y cualquier otra relacionada con el caso de estudio, deben discutir en grupo, durante los próximos 90 minutos, los siguientes aspectos:

- Las ventajas internas y externas que tiene para la empresa la implantación del Sistema de Gestión Medioambiental (SGM).
- En que afecta a los clientes el SGM de la compañía.
- Que otras propuestas realizaría a los directivos de la compañía en materia de Gestión Medioambiental.
- Como puede influir en los proveedores de las materias primas de Cafés Baqué el SGM.

A la finalización de la discusión se expondrán en clase las conclusiones a las que hayan llegado.

2. Práctica para desarrollar virtualmente: FLOREX: Productos de limpieza amigables con el ambiente

FLOREX es una empresa costarricense que se dedica a la producción y comercialización de productos y servicios de limpieza. Su valor añadido con respecto a los productos de la competencia es que sus productos son realmente amigables con el ambiente,

siendo líderes en Centroamérica en el diseño y desarrollo de productos de limpieza con formulaciones completamente amigables al ambiente y que satisfacen las necesidades de limpieza del hogar y la industria en la región centroamericana.

Desde su creación su filosofía ha sido ser amigable con el medioambiente, buscando la sostenibilidad mediante la implantación de sistemas de gestión ambiental y de calidad integrados, lo que ha culminado en un proceso de mejora del desempeño ambiental y de calidad. En este sentido los principales puntos fuertes de la compañía son:

1. Cuenta con **certificación** ISO 9001 (Certificado Número RE-002/01/2010) de acuerdo con la norma INTE-ISO 9001:2008 y 14001 (Certificado de Gestión Ambiental número SGA-004/01/2010) de acuerdo con la norma INTE-ISO 14001:2004, para su proceso productivo.
2. Dispone de un proceso de **Producción Más Limpia**, que mediante la Investigación y Desarrollo, diseñan y rediseñan productos cada vez de menor impacto ambiental, más amigables al ambiente. Este esfuerzo ha sido reconocido en el ámbito regional a través del premio de Producción Más Limpia en la categoría de EcoDiseño otorgado por la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo.
3. Desarrollo de sus productos bajo la metodología de **Desarrollo para la Sostenibilidad**. La empresa cuenta con una estrategia de sostenibilidad empresarial que: ha sustituido las materias primas dañinas para el medio ambiente y la salud en sus productos de limpieza y cuenta con una fábrica completamente sostenible (un edificio "verde"). Ahorra en gastos de empaque, consumo de agua, energía y transporte con sus prácticas empresariales. Genera menos CO₂ al medio ambiente a través de la optimización de los procesos administrativos, productivos y de transporte. Implementa un programa de recolección de envases para reutilizarlos o reciclarlos.
4. **Desarrollo de infraestructura** de producción amigable con el ambiente. Recientemente, han construido una fábrica con características ambientales sobresalientes en el ámbito centroamericano. Cuenta con procesos que le permite reutilizar recursos y/o disponer de ellos de una forma responsable. Entre ellos se pueden citar: recolección de aguas llovidas para luego ser utilizadas en ciertas tareas de la fábrica. Aprovechamiento de las corrientes de viento naturales de la zona, espacios de trabajo iluminados con luz natural durante el día y con bombillos de alto rendimiento durante la noche, entre otras. También cuentan con su propio taller de mantenimiento para la flotilla de camiones, con lo cual controlan las emisiones que producen en las labores diarias de la empresa.
5. **Búsqueda de materias primas** que cada vez sean más amigables con el ambiente. A modo de ejemplo, en algunos de sus productos sustituyen las materias primas sumamente dañinas para el ambiente y que están prohibidas en Los Estados Unidos y Europa.

6. **Desarrollo de nuevas formulaciones** que sean viables para el ambiente merecido el premio regional citado anteriormente de Producción Más Limpia en la categoría de EcoDiseño. Entre las características que hacen a sus productos amigables con el ambiente está su capacidad de concentración, con lo que se ahorra agua en su producción y emiten menos gases de efecto invernadero a la hora de realizar las entregas.
7. **Formación y asesoramiento.** Como parte de su filosofía ambiental, brindan asesoría para sus clientes, tanto en el sector institucional y privado, donde ayudan a detectar las carencias en limpieza y explica sobre las ventajas que conlleva subsanarlas con prácticas de limpieza amigables con el ambiente. También transmiten su conocimiento en el campo ambiental a sus colaboradores (proveedores) y organizaciones más cercanas. Exigiendo a sus proveedores, las mejores materias primas y productos que generen el menor impacto ambiental posible.

Las características de los productos de FLOREX son:

- La toxicidad del producto debe ser baja. Para su evaluación, los ingredientes no deben ser considerados carcinogénicos, generadores de mutaciones, productores de malformaciones en los fetos o neurotóxicos.
- La biodegradabilidad del producto debe ser mayor al 70%.
- El pH del producto no debe ser menor a 2 ni mayor a 12 y debe asegurar que su uso no va a provocar corrosión sobre la superficie a la que se aplica.
- No utiliza CFC (clorofluorocarbonos) como gases propelentes, ya que causan daño a la capa de ozono.
- No debe utilizar sustancias que disminuyan los niveles de oxígeno del agua y dañen la fauna acuática. Tampoco debe contener sustancias que se conozca que afectan las funciones endocrinas de especies acuáticas (como los alquilfenoles etoxilados).
- El empaque debe ser reciclable y/ hecho a partir de material reciclado en parte o en su totalidad.
- El consumo energético anual de la empresa fabricante no debe superar los límites establecidos, debe demostrarse un uso racional de la energía.
- El proceso de producción debe contar con un sistema que garantice el manejo de desechos y generación de aguas residuales (planta de tratamiento, tenga un lugar adecuado para el desechos y destino final de desechos).

A partir del caso y de la información contenida en la web de FLOREX (<http://www.florexcr.com>), de la entrevista concedida por la Vicepresidenta de la compañía y que se puede leer en <http://autosdotcr.blogspot.com.es/2011/04/florex-la-empresa-que-logra-exitos-con.html> y del video explicativo de la compañía (http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=RCr7rznvczU#!), debe:

- Identificar las ventajas que aporta a FLOREX su Sistema de Gestión Medioambiental (SGM).
- ¿Cuáles podrían ser las causas que hicieran fracasar el SGM de FLOREX?
- ¿Qué influencia puede tener la Administración Pública en el futuro del SGM de FLOREX?

Una vez que haya redactado su informe, que no excederá de tres páginas A4 en documento Word, envíeselo a su profesor.

3. Práctica de autoaprendizaje

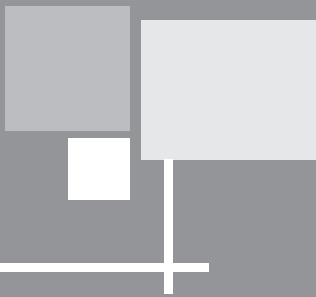
A la finalización de la asignatura el alumno debe seleccionar una MI-PYME (que puede ser la misma que en las asignaturas anteriores) y sobre esta, elaborará un Informe en el que se traten al menos los siguientes puntos:

- Breve presentación de la empresa y su actividad.
- Analizar si la empresa tiene implantado algún Sistema de Gestión Medioambiental.
- Identificar las medidas o actuaciones que la empresa lleva a cabo y que pueden ser susceptibles de inclusión en su futuro Sistema de Gestión Medioambiental.
- Proponer para la empresa estudiada, y en base al contenido visto en la asignatura, medidas, métodos y tecnologías ambientalmente sostenibles.
- El informe puede contener gráficos e ilustraciones.
- Se debe incluir un anexo con la información de referencia de la empresa seleccionada.
- Para la elaboración de éste trabajo puede consultar al profesor de la asignatura, sobre el enfoque y contenido del mismo.

El trabajo tendrá una extensión máxima de 12 hojas (con un tamaño de letra de 12 pulgadas y márgenes izquierdo y derecho de 1,5 cm como mínimo). La capacidad de sintetizar y esquematizar ideas y conclusiones de un considerable volumen de información, en un breve documento, es fundamental en el mundo empresarial.

PRÁCTICAS DEL MÓDULO

Sistemas de Calidad Aplicada a las MI-PYMES



Gestión de la Calidad y la Excelencia

1. Práctica para desarrollar en el aula

Fernando Henry, se encontraba tomando una taza de café, leía con detenimiento el informe de su intermediario en los EEUU, sobre el reciente envío de lo que era el primer embarque de productos de la empresa Frutas y Vegetales, en resumen, el texto era el siguiente:

Estimado Fernando, hemos finalizado las inspecciones de rigor para el desembarque de productos enviados por tu empresa desde tu país y lamento comunicarte que el producto no puede ser desembarcado por diversos motivos: en cuanto a los frutos de mango, las pruebas muestran que existen diferencias entre los grados de cocción entre lotes, entiendo que su planta necesita 10 lotes de cocción para poder completar un contenedor, al haber detectado que un pallet (conjunto de 500 libras) no estaba bien, se ha decidido no desembarcar todo el contenedor.

Por otro lado, los pallets con los vegetales orientales, el problema no es la agencia de sanidad, sino, el producto como tal, aparentemente no se ha cumplido con las especificaciones establecidas de maduración y tamaño, existe mucha variación y esto ocasiona problemas en el manejo del inventario y la satisfacción de los clientes.

Necesito me autorices que el producto sea llevado a un crematorio cuyo costo es de \$15.000 por cada contenedor, para lo cual necesito me gire el dinero, o bien, que el producto sea llevado de vuelta a tu país, en este caso deberás hacer la negociación con la empresa naviera.

Espero que se pueda mejorar la situación en tu empresa y que dentro de un futuro cercano se puedan realizar nuevamente negociaciones, ya que mi empresa necesita ampliar su menú de proveedores.

Saludos cordiales

Fernando se preguntaba que salió mal.... Y si los demás contenedores que se habían enviado presentaban el mismo problema... eso representaría la quiebra de la empresa y la ruina de los productores, que tenían una deuda en el sector financiero de \$500.000.00.

Empresa frutas y vegetales de Honduras

La empresa frutas y vegetales, se fundó en el año 2000 como una iniciativa de varios emprendedores que buscaban ampliar su mercado y lograr exportar mango y

vegetales orientales a los Estados Unidos. Fernando Henry, un productor exitoso fue el líder de esta iniciativa, logrando conformar una asociación de 20 productores que lograrían pasar de proveedores de las plantas de exportación ya establecidas a empresarios con su propia planta de exportación.

Al ser todos pequeños productores, lograron que una iniciativa del Gobierno les otorgara el uso de una edificación del Gobierno y con fondos de la cooperación internacional se logro el equipamiento, el cual consistía en bandas transportadoras, pilas de tratamiento térmico, cuarto frío y accesorios como el tanque de abastecimiento de agua y otro tanque de combustible para la caldera.

El consejo de administración de la empresa

Al ser una iniciativa de 20 productores se discutió la estructura que debería tener la empresa, logrando establecer una junta directiva que eligió como presidente a Fernando Henry, por su trayectoria como productor y por premiar sus gestiones en la obtención de las instalaciones y el equipo, para iniciar las operaciones se acordó que él también haría las funciones de gerente, los demás puestos dentro de la empresa fueron ocupados por los demás productores.

Los motivos de creación de la empresa

Los productores tenían fincas de producción de mangos y de vegetales orientales, el mango era comercializado de manera directa e individual por cada uno con los diferentes compradores mayoristas de las ciudades vecinas, y a la orilla de la carretera a los vehículos de paso, por razones de sanidad agropecuaria no esta permitido el acceso al mercado de los Estados Unidos, en cambio los vegetales orientales se comercializan en tres empresas establecidas que poseen sus propias fincas y compran a los productores independientes, este es uno de los principales motivos de la constitución de la empresa.

Las empresas compran vegetales orientales todo el año, pero tiene prioridad la producción de sus fincas propias, y solamente compran la diferencia para cumplir con sus contratos de abastecimiento en el mercado de los EEUU y de Europa. Al llenar la cuota, suspenden las compras lo que ocasiona malestar entre los productores ya que no existe posibilidad de vender en el mercado interno. Con la puesta en marcha de la empresa Frutas y vegetales se esperaba revertir esa situación.

El abastecimiento de materia prima

Las reuniones de discusión sobre las políticas a seguir para la recepción del producto fueron bastante conflictivas, algunos de los socios manifestaban que si iban a implementar las mismas políticas que las demás empresas para que tenían ellos su propia empresa, que los mismos problemas se presentarían siempre.

Ante esto la reacción de Fernando fue la siguiente: el objetivo de le empresa nunca

fue disminuir los requisitos de calidad que nos han estado exigiendo las plantas, ellos lo hacen por que eso les pide su comprador, si lo que quieren es enviar al mercado internacional productos que no cumplen los requisitos, eso es prácticamente imposible.

Después de un intenso debate, se acordó que se respetarían los requisitos de calidad exigidos, ante lo cual Fernando logro incorporar a los socios que estaban inconformes en un comité que se encargaría de velar por el cumplimiento de la norma.

La mejora de las instalaciones de la planta para la recepción consistía en una serie de medidas exigidas por el USDA (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos), se instalo un área de acceso a los carros proveedores los cuales pasaban por una rampla en la cual se aplicaba productos químicos para evitar el ingreso de plagas, de manera complementaria, una vez que el producto se descargaba entraba en una sala rodeada de mallas o cortinas anti insectos, de ahí seguía el proceso normal de clasificación y selección, empaque y transporte al cuarto frio. En el caso de los mangos debían pasar por otra banda de transporte a las jaulas que se sumergían en agua hirviendo para cumplir con los requisitos exigidos de exportación al mercado de EEUU.

Comercialización

Uno de los temas que más importaba en la constitución de la empresa era establecer contratos con compradores establecidos en los mercados destino.

En este apartado se iniciaron discusiones sobre quien debería ser el responsable de la parte de contratos, los socios en su mayoría votaron por la contratación de una persona experta en el área de agronegocios. Al estar muy cerca la temporada de exportación, se decidió darle más tiempo al proceso y planificarlo mejor para el ciclo siguiente de exportaciones.

Operaciones

La planta contaba con más de 100 empleados, los cuales hacían las labores de recepción, limpieza, clasificación y empaque del producto. La empresa les proporcionaba todos los insumos necesarios para realizar su trabajo, desde las facilidades sanitarias hasta la vestimenta. Al ser un trabajo de mucho esfuerzo físico, ya que contrario a otras actividades, estas abarcaban muy frecuentemente más de 10 horas de trabajo continuo hasta cumplir las metas de producción, esto se reflejaba en la alta rotación del personal, prácticamente todas las semanas entraban y salían empleados de la planta.

La administración de las operaciones de la planta estaban bajo la responsabilidad de la Ing. Ada López, recién egresada de la Universidad, hija de un socio y vio la oportunidad de iniciar su carrera apoyando a la empresa. La mayoría de los empleados manifestaban buenos comentarios sobre su forma de administrar las operaciones de la planta. No se contaba con un departamento de recursos humanos, por lo que

al necesitar empleados los mismos socios se encargaban de llevar el personal, la inducción al trabajo era en la práctica, y otro empleado se encargaba de enseñarle como realizar el trabajo.

Un día normal en la planta de exportación consiste en lo siguiente:

1. Los operarios llegan y se visten con las gabachas de color blanco para cumplir las exigencias de las normas.
2. Se inspeccionan los niveles de combustible en el tanque de la caldera.
3. Se inspecciona la temperatura del cuarto frío.
4. Se inicia el proceso de recepción de los productos.
5. Se llevan registros sobre el productor y la cantidad de producto y tipo de producto que ingresa a la planta.
6. Se procede a la clasificación del producto en base a la inspección visual para detectar posibles daños a las frutas.
7. Se envían por medio de bandas transportadoras a mesas de clasificación en donde se eliminan productos sobre maduros y con diferencias marcadas de tamaño.
8. El producto aceptado se envía por bandas a la sección de empaque, de manera paralela se lleva registro de la cantidad real por cada productor, el producto que no cumple se declara rechazado, el cual se pide al productor lo retire.
9. Posteriormente se lleva al cuarto frío.

Días antes del envío de los embarques, se realizó una visita de parte de las autoridades del USDA, para garantizar que la planta cumple con los requerimientos que exige la FDA para la exportación de productos de origen agrícola. En la visita se felicitó a los socios por el compromiso adquirido y se dio un informe satisfactorio sobre las acciones realizadas por la planta. La visita comprendió aspectos sobre la recepción, clasificación, pruebas de temperatura en la cocción de los mangos y en los cuartos fríos.

El envío de los embarques

Para asegurar la venta del producto, se estableció contacto con uno de los gerentes de las plantas que les recomendara un comprador, el mejor referenciado fue la empresa Montealegre, un intermediario radicado en Miami desde 1980, cuya reputación es bien referenciada. Así, como la exigencia en cuanto a la calidad de sus proveedores.

Después de tres días de operaciones se logró completar las 50.000 libras de producto que son la capacidad de un contenedor, Fernando, como la mayoría de las personas presentes celebraron este acto como el inicio de un mejor futuro.

Notas para el profesor:

Este caso, busca la reflexión de los participantes sobre cómo un pequeño descuido o descontrol, puede afectar todas las operaciones de una empresa.

El debate debe centrarse en las causas de que el producto no cumpla con las especificaciones, y cómo esto afectará el futuro de la empresa y de los productores, la principal preocupación de Fernando.

Pregunta inicial

- ¿Cuál es el problema de los productores?

Conclusiones interesantes de discutir:

La implementación de un sistema de calidad es cuestión de tiempo, no se trata solamente de decir que se harán las cosas, se debe asegurar que las personas responsables de la implementación estén conscientes de la responsabilidad de sus acciones, sobre la calidad del producto y la satisfacción del cliente.

El liderazgo del líder no es suficiente, si no se logra una adecuada delegación de funciones y selección del personal que lo implementara, no se obtienen los resultados esperados y planificados.

Preguntas.

- ¿Es la constitución de la planta una solución válida?
- ¿Es una buena práctica que los socios sean parte de las gerencias?
- ¿Cuál es su percepción de la cultura empresarial?
- ¿Cuál es su percepción de la cultura de calidad de la empresa?
- ¿Cuál es el problema de Frutas y Vegetales de Honduras?
- ¿Para mejorar, cuál es el mapa de procesos que se debe implementar?

2. Práctica para desarrollar virtualmente: Empresa de Helados “La Confianza”

Eran las 7:00 am del lunes 11 de junio del año 2012. Juan José López miraba con preocupación cómo una máquina envasadora derramaba el producto por todos lados, el ruido de las demás máquinas se sumaba dando como resultado un espacio lleno de ruido. No se explicaba cómo era posible que en su primer día de trabajo, después de egresar de la universidad como ingeniero industrial, llegaría a trabajar a una planta y encontrarse con una sala de máquinas a medio funcionar debido a fallas mecánicas.

De repente sintió un fuerte olor a humo, girando pudo ver que salía de la caldera, en su mente se reprodujeron imágenes de la planta detenida totalmente, al imaginarse los posibles efectos sintió un calambre en el estómago.

La Confianza era una fábrica de productos alimenticios, dedicada a la producción de helados, fue fundada en el año de 1980 por el señor Armando Lobo, quien era un pequeño emprendedor, la planta de producción está ubicada en la zona periférica de la ciudad capital del país, en ella se elaboraban helados de una variedad de sabores y presentaciones, las cuales iban desde presentaciones individuales hasta la presentación familiar, actualmente poseía el 30% de la participación del mercado de helados en la ciudad, la demanda del mercado era estable creciendo a un ritmo de 5% anual.

Aspectos de la administración de la empresa

La empresa se mantenía como una empresa familiar, el Gerente era el mismo Armando Lobo, quien a la vez ejercía el puesto de gerente de producción; según sus palabras, era la única forma de asegurar que los operarios no se pusieran a inventar y eso se reflejara en los sabores de los helados. La parte contable era responsabilidad de Ana Acosta, esposa de Armando y quien había logrado titularse de contadora, Ricardo, el hijo mayor era el responsable de la parte de mercadeo, se había titulado de licenciado en marketing y aunque tenía ofertas de trabajos de varias empresas las había rechazado para apoyar a la familia en el negocio familiar.

Los demás operarios de la planta (12 en total), eran considerados parte de la familia, en especial aquellos que poseían más de 25 años de antigüedad en la planta, los procesos de contratación se realizaban según las necesidades de operarios de la planta, y aquellos que lograban estar por un año generalmente, permanecían en el trabajo por espacio en promedio de 5 años.

Aspectos de abastecimiento

La principal materia prima (leche fresca) era obtenida de varios productores ubicados en otro departamento del país, las distancias desde la fincas hasta la planta de proceso llegaba en ocasiones hasta los 200 km, quienes transportaban su producción en sus propios vehículos utilizando tambos de aluminio o plástico, cubiertos para evitar

daños ocasionados por el sol, el transporte era realizado de manera diaria o cada dos días según las facilidades de cada productor.

Aunque no era frecuente la leche llegaba en ocasiones a punto de perderse por el incremento de los grados de acidez, lo cual representaba mayores costos, ya que era necesario un proceso previo para disminuir la acidez y que fuera apta para el proceso de producción.

Este problema está relacionado con el manejo de la leche, para evitar este problema, lo recomendable es enfriar la leche inmediatamente después del ordeño, esta condición solo la cumplían 2 proveedores, los demás (8) al no contar con esta facilidad tenían que transportar la leche el mismo día. Obtenía los demás insumos como saborizantes y cultivos lácticos para el proceso de fermentación de empresas extranjeras, la compra se realizaba una vez al mes.

Aspectos de producción

El proceso de producción era bastante sencillo, se recibe la leche en un tanque de medición con capacidad de 500 litros, posteriormente por medio de bombas era llevada a un tanque de pasteurización con capacidad de 3000 litros por hora, en donde se agregan los demás ingredientes de la fórmula de los helados.

El proceso requería el vapor de agua producido por medio de una caldera eléctrica, llevando la temperatura a 100 grados centígrados, si no se logra esta temperatura el proceso de pasteurización no se cumple a cabalidad ocasionando problemas con la calidad del producto. Después se envía la leche hacia un homogeneizador con capacidad de 1000 litros por hora, después mediante la utilización de agua fría en un sistema de placas de enfriamiento se bajaba la temperatura hasta los 5 grados centígrados, que es la temperatura óptima para que los cultivos maduren y logren dar la consistencia al helado.

Después de 12 horas el producto se llevaba por medio de tinajas con capacidad de 5 galones hacia la mezcladora (con capacidad de 250 litros) en donde se agregaba el saborizante y se envasaba según las diferentes presentaciones y llevado a los cuartos fríos para su congelamiento por un periodo de 24 horas, antes de su distribución en el mercado.

El aseo de la máquina mezcladora es vital, ya que no es aceptable mezclar los sabores, cuando se presentaba este tipo de problemas, este producto era considerado como producto rechazado, otro punto de importancia era mantener la temperatura del cuarto frío a -5 grados centígrados, esto para asegurar la textura del producto, de existir variaciones en la temperatura y este se calentaba el producto perdía textura dañando después su presentación.

La planta de producción era bastante vieja, construida al inicio de los años ochenta, la maquinaria se encontraba ya con muchas averías que limitaban la producción,

Armando Lobo decía que mientras las máquinas funcionaran no era necesario reinvertir en la planta, además, decía que desinstalar la maquinaria actual era casi igual de costoso que comprarla nueva. La caldera no salía de reparaciones, lo que alteraba la temperatura del tanque pasteurizador ocasionando en varias ocasiones problemas con el producto. El cableado eléctrico era igual de viejo y ocasionada pérdidas de energía afectando la temperatura del cuarto frío, dañando el producto.

En estas situaciones las instrucciones eran distribuir el producto, para no perder la participación de mercado, ya que la competencia era fuerte, el restante 70% se lo disputaban cinco empresas, y aunque no se contaba con un sistema de seguimiento a los clientes los mismos operarios decían que se escuchaban quejas sobre la consistencia y textura del producto.

Aspectos de comercialización

Se contaba con un área de mercadeo cuya función era la atención de pedidos, esta función era realizada por Ana, pero con la incorporación de Roberto, se esperaba que este se hiciera cargo de las funciones de este departamento. La confianza distribuía su producción en mercaditos y tiendas, por medio de una pequeña flota de camiones sellados, la gerencia no consideraba la instalación de equipo de refrigeración en su flota ya que el producto era llevado a las cámaras frías de las tiendas, el producto era llevado bajo pedidos que atendía el departamento de mercadeo.

Como el pedido se realizaba casi a diario, La Confianza mantenía un ritmo de producción errático, llegando en ocasiones a no contar con producto en su cuarto frío o bien a tenerlo repleto de una presentación o de un sabor. Los planes de la gerencia eran ampliar la capacidad del cuarto frío, ya que así podía almacenar más productos y atender de manera eficiente los pedidos de sus clientes.

Juan José, no dejaba de pensar en cómo resolver toda la situación problemática de la planta, ya que al fin del día, si la planta no tenía producto o se presentaban quejas era por culpa de la planta, en eso paso un operario y le pregunto sobre el estado de la caldera y la demás maquinaria, le contesto que no sabía nada, que nunca había visto un reporte de mantenimiento y que lo que él hacia lo había aprendido por iniciativa ya que nunca había recibido una inducción sobre el trabajo.

Notas para el profesor:

Este caso busca generar la discusión sobre la importancia del establecimiento de un sistema de gestión de la calidad total y como influye la cultura de la organización al momento de tomar decisiones.

Preguntas de apertura para el caso:

- ¿Cuál es el problema de Helados la Confianza?

- ¿Estos problemas son exclusiva responsabilidad de un área o departamento?
- ¿Dónde debe invertir la empresa?
- Aspectos a incluir en el debate.

Es importante para esta empresa la atención al cliente, ya que existen rumores sobre la calidad del producto, en un ambiente de alta competencia, esto es preocupante, ya que puede perder participación del mercado.

- ¿Cuáles son las inversiones que es necesario desarrollar, y cuál es el orden, ya que las inversiones deben tener una lógica para mejorar las diferentes áreas de la empresa?
- ¿Cuál es la cultura que impera en la empresa y si esta alineada a una cultura de calidad, que papel deben jugar Roberto y Juan José?

Preguntas del caso: Juan José, al ver la caldera a punto de estallar, se preguntaba como hacer para lograr el apoyo de la gerencia y realizar las mejoras necesarias en la planta de producción. Los planes de la empresa eran crecer en el mercado, pero tenía muchas limitantes que superar en varias áreas, la planta de producción era su principal preocupación ya que no había un plan de mantenimiento y esto había ocasionado la ruina parcial de las maquinas.

Las preguntas que se formula Juan José son:

- ¿Cuál es el motivo por el cual la empresa no realiza inversiones de manera recurrente en las áreas de la empresa?
- ¿El aumento de las ventas de la empresa traerá consigo mayor uso de la planta, con lo cual se incrementaran los problemas de producción, como obtener apoyo de la gerencia para asegurar el mantenimiento adecuado a la planta?
- ¿Qué otros problemas relacionados puede ocasionar el crecimiento de la producción?
- ¿Es una solución la ampliación del cuarto frio como lo propone Armando Lobo?
- ¿Qué acciones debe hacer Helados la confianza, para incrementar la producción pero que no afecte la calidad de los productos, y ponga en riesgo la rentabilidad de la empresa?
- ¿Describa mediante un mapa de procesos que debe hacer helados la confianza, para mejorar como empresa?

3. Práctica de autoaprendizaje

En base a las lecturas de la clase y discusiones realizadas en las diferentes actividades, se solicita aplicar las herramientas para realizar el análisis de una empresa de la localidad (puede ser la empresa en la cual trabaja).

Preguntas:

- ¿Cuál es la cultura de la empresa?
- ¿Está alienada esta cultura empresarial con la cultura de calidad?
- ¿Los líderes muestran compromiso con la calidad?
- ¿Los mandos intermedios muestran compromiso con la calidad?
- ¿Cuál es el plan de las mejoras a realizar, plasmar esto en el mapa de procesos?
- Identifique los procesos clave de la empresa y explique por qué los considera clave

Sistemas de Calidad

1. Práctica para desarrollar en el aula: Restaurante “El Ancla”

El Restaurante Pinchos y Asados El Ancla, está ubicado geográficamente en una colonia populosa de la capital, en un área apartada de la calle principal donde se desarrolla en comercio en la zona, en una casa de habitación de esquina la cual ha sido acondicionada para atender al público.

Los inicios del restaurante “Pinchos y Asados El Ancla” se dividen en dos fases.

Fase I. Creación del Restaurante

El Restaurante “**Pinchos y Asados El Ancla**” fue creado, el 11 de Septiembre del 2008, coincidiendo con el desarrollo de un partido de fútbol. Su propietario era el Señor Luis Velásquez. El nombre del restaurante corresponde a un juego de letras iniciales de los hijos y sobrinos del propietario original; Armando, Celeste, Carol Alison y André. El negocio inició sus funciones con permiso de operación de la institución pertinente.

En sus inicios el restaurante funcionó como un bar, en el que solamente se vendían bebidas alcohólicas (cervezas); su clientela estaba constituida por hombres y mujeres en edades promedio de 30 años, los cuales eran vecinos de la colonia. En esta fase, el restaurante era administrado por su propietario, el señor Luis A. Velásquez; no se llevaban libros contables y como estrategia de promoción distribuían hojas volantes, o por referencia de clientes y amigos. El flujo de clientes de martes a jueves era un promedio de 10 personas, de viernes a sábado oscilaba entre 20 y 30 clientes, y los domingos un promedio de 20 clientes. En sus inicios, el restaurante funcionó únicamente en la segunda planta del local, con capacidad para 70 personas y contaban con mobiliario de madera (56 sillas y 14 mesas).

En esta fase del restaurante los vecinos no tenían una buena percepción del mismo ya que la venta de bebidas alcohólicas causaba incomodidad.

Fase II. Actual Administración

La nueva administración inició operaciones el 22 de Mayo del 2009. Los nuevos propietarios del restaurante lo conforman 5 matrimonios y una persona soltera, quienes se involucran en la atención del negocio con sus hijos e hijas.

La idea de este grupo en dedicarse a administrar el Restaurante surgió entre los miembros de un grupo de la Comunidad del Movimiento Familiar Cristiano de la Iglesia Católica San Juan Bautista de la Colonia, quienes tuvieron la idea de dedicarse a un negocio del rubro de las comidas, ya que habían advertido que una de las socias tenía buena sazón. Otro aspecto relevante fue la facilidad de contar con el local en

el que había funcionado el restaurante El Ancla, ya que el propietario es hermano de una de las actuales socias.

Desde el inicio de esta nueva administración los nuevos socios, definieron algunos cambios drásticos en el restaurante, en primer lugar, decidieron cambiarle el concepto de bar a un ambiente familiar, por lo que descartaron la venta de bebidas embriagantes en el establecimiento, optaron por dar a conocer el lugar entre las familias y ofrecerlo para reuniones familiares, religiosas y sociales donde no incluyera el consumo de alcohol.

La administración del restaurante definió tres modalidades de atención: consumo en el local, pedidos a domicilio; y alquiler del local para eventos especiales (sin consumo).

La clientela con que cuenta el restaurante en la actualidad incluye a clientes de todas las edades adultos, jóvenes y niños, grupos de Iglesias, procedentes de la Colonia, y también algunas colonias aledañas. En los pedidos a domicilio atienden clientes una universidad cercana, salones de belleza y una clínica médica de la Colonia.

Las estrategias de publicidad se dan a través de la recomendación de cliente a cliente y la distribución de hojas volantes.

De los empleados y propietarios

Los empleados y propietarios están en el proceso de ser capacitados en atención al cliente, la cual será la primera vez desde su presente administración.

Áreas de organización en el negocio

- Aseo.
- Atención al cliente.
- Caja.
- Cobranzas y Registros contables.
- Compras.
- Publicidad.
- Preparación de alimentos.
- Servicio a domicilio.

La oferta gastronómica

El menú comprende carnes asadas, pollos, ensaladas y una variedad exquisita de salsas.

Aspectos positivos del restaurante

Los socios y empleados del restaurante el Ancla han desarrollado fuertes lazos de amistad y hermandad entre sí, una fuerte cohesión, de modo que han logrado hacer

de su proyecto algo único que a pesar de sus grandes inconvenientes y barreras encontrados han logrado mantenerse firmes por un año, sin desmayar y seguir adelante en su proyecto. Los socios se han convertido en una gran familia, se cuidan, comparten y se apoyan uno al otro.

El restaurante tiene un inventario de materiales adecuado para engrandecer el proyecto, pero sobre todo el recurso humano que posee es grande y muy hábil, de manera que si se buscara desarrollar todo su potencial, el restaurante contaría con una gran ventaja sobre sus competidores.

La mayor ventaja competitiva del restaurante el Ancla es el producto que ofrece; su alimento es preparado con materia prima de primera clase para brindar una exquisitez al paladar de sus clientes. Con la adecuada publicidad y estrategia mercadotecnia el restaurante podría levantarse hasta convertirse en lo que sus socios desean que sea.

El restaurante aún no cuenta con un programa basado en la lealtad del cliente, cuyo objetivo debe estar orientado a la retención, satisfacción y frecuencia de visitas del cliente, lo cual es posible por medio de la relación ganar – ganar, donde se le permita al cliente tener una experiencia única en cada visita a través de los siguientes elementos que combinados entre sí se convierten en factores positivos para la administración del restaurante: el trato amable, el interés en el cliente, la higiene y presentación del local y el personal, la rápida atención, la capacitación constante del personal, la flexibilidad ante las solicitudes de los clientes. Sumado a estos elementos, la infraestructura del establecimiento contribuye a la creación de un ambiente agradable y cómodo para los clientes.

Otro aspecto relevante en esta estrategia es la publicidad la cual permite a quien ofrece el producto, dar a conocer los productos y servicios que ofrece el establecimiento y cumple la función de motivar a los clientes potenciales a visitar el local, aumentando de esta manera la demanda de los productos y servicios.

El servicio al cliente juega un papel importante en el desarrollo y mantenimiento de la fidelidad y satisfacción del cliente; la fidelización del cliente permite a la organización retenerlo, de manera que asegura la rentabilidad de la “inversión inicial de captación”, desarrollo de productos y prestación de servicios. Por ese motivo, el servicio al cliente debe ser considerado como una de las actividades estratégicas básicas de la empresa.

El Ancla cuenta veintiocho (28) personas más entre los propietarios y sus hijos laboran sin goce de salario u otro beneficio los días que deben estar de turno, los cuales son una vez a la semana por la noche, de 5:00 a 9:00 p.m.; los días domingos, tres familias son asignadas por lo que cada familia trabaja cada quince días; ellos participan en atención al cliente, actividades de cocina, asado, aseo, compras, y entregas a domicilio. Ninguno de los empleados o colaboradores utiliza un distintivo que le identifique como miembros del staff del restaurante, ni ha recibido ningún tipo de capacitación de como realizar las funciones que realiza.

Al preguntar a los vecinos ¿Cuántas veces han visitado el restaurante?, nos encontramos con esto:

Ocasionalmente	1 sola vez	1 vez al mes	2 veces al mes	3 veces al mes	4 veces o más
33	10	1	2	4	12

Aspectos negativos del restaurante

No existe una clara especialización de cada uno de los empleados en el trabajo y la definición de roles, tomando en cuenta las fortalezas, habilidades, y destreza, es decir, el perfil de cada uno de los colaboradores y en base a ello definir roles que les permitan desenvolverse con eficiencia en su trabajo y satisfacer sus necesidades individuales para el bien común del restaurante.

No existen formas de lograr la fidelización de los clientes para lograr mantener e incrementar el número de clientes fieles. El establecer una base de datos y mantener constante comunicación con los clientes podría convertirse en una práctica regular, diaria del restaurante si se desea triunfar en el negocio; en este contexto, el restaurante haría uso de la tecnología que esté a su alcance para lograr la captación y mantenimiento de sus clientes.

En este mundo de modernidad, es preponderante el uso de tecnología para la comunicación, al respecto el restaurante se fortalecerá con el uso de aparatos como la computadora, el teléfono, el teléfono celular, la caja registradora, el internet, etc.

La presentación física del establecimiento es una herramienta determinante en el éxito o fracaso de un restaurante; el Restaurante el Ancla, haciendo uso del potencial físico que tiene tendría una gran oportunidad de convertirse en un centro atractivo familiar como es el deseo de sus socios propietarios si busca la ambientación correcta adecuada a su establecimiento y propósito del mismo.

La infraestructura del restaurante presenta algunas áreas que requieren mejora, las gradas de acceso al segundo piso presentan problemas; esto es debido a que la inclinación de las mismas es muy pronunciada, la altura de los escalones es muy alta, y los pasamanos recubiertos con bambú dan la sensación de no estar bien asegurados, lo que genera inseguridad en el cliente al momento de utilizarlas. Lo anterior es una limitante para clientes de la tercera edad o personas que tengan algún problema con sus rodillas o para parejas que tienen niños/as.

En general, Restaurante El Ancla, tiene una muy buena aceptación por la calidad de las comidas que allí se venden, pero es importante considerar que los servicios de atención, infraestructura, y formas de pago requieren de una mejoría.

Cierre

Después de algún tiempo sin tomar las medidas del caso, el restaurante cerró operaciones parciales en diciembre del 2011, dándole continuidad a la venta de comida a domicilio por un período de 6 meses hasta que clausuraron operaciones en forma total.

Preguntas

- ¿Existe en sistema de calidad en el restaurante?. ¿Necesita el restaurante un sistema de calidad?.
- ¿Cómo afecta la falta de definición de roles del personal y la pobre infraestructura en la calidad del servicio ofrecido por el restaurante?. Explique.
- ¿Qué herramientas utilizaría para analizar estas situaciones y buscar su solución? ¿Son estas situaciones causas o efectos?.
- ¿Cómo utilizaría estas herramientas?. Desarrolle.

Notas para el profesor:

Este caso es basado en una situación real. Es importante denotar que el local tenía como sus aspectos favorables "la comida", las personas que visitaban el local o que ordenaban a domicilio estaban satisfechas con el producto recibido. Los aspectos negativos eran que el personal no estaba calificado ni identificado, por lo que los clientes no se sentían cómodos de permanecer en el mismo, y las instalaciones no les brindaba seguridad a la hora de entrar y salir del local ya que las gradas de accesos eran consideradas peligrosas para la salud física de los clientes.

Pregunta:

¿Cuáles herramientas hubiesen brindado un panorama claro de la situación real del restaurante a los dueños?

2. Práctica para desarrollar virtualmente:

Instrucciones: los estudiantes leerán la situación problema y luego responderán a las preguntas solicitadas:

Parte I.

La Sra. Rosinda de Castillo, posee un taller de elaboración de carteras de cuero de nombre "Cueros & Cueros". Durante 12 años ha sido reconocida por la **calidad** de sus productos, pero, 6 meses atrás sus ventas han bajado y cada vez más están recibiendo menos pedidos por parte de los clientes regulares. Es más, algunos de los clientes le han devuelto carteras argumentando que tienen algunos errores en la costura, que los cortes no están finos, y que a veces algunas partes se han despegado.

Debido al cierre de la fábrica donde compraban algunos insumos, se vio en la obligación de buscar nuevos proveedores, específicamente de la maquinaria que se usa en el taller y de algunos de los materiales. En el pasado ellos no solo le reparaban la maquinaria sino que también le ofrecían alternativas innovadoras para mejorar los métodos de fabricación.

Los empleados también se han quejado continuamente de pequeños detalles en las máquinas, como que ya algunas están muy viejas, o que la puntada y los cortes de repente se salen de línea, y otros. Así mismo, se observan desmotivados y hasta preocupados porque no saben como remediar la situación. Los métodos de operación siguen siendo los mismos, pero el producto ya no es el mismo.

El problema de carteras defectuosas está causando una situación de pérdida en las ventas y como consecuencia la pérdida de clientes leales a la empresa.

Preguntas:

1. ¿Qué herramientas de la Calidad utilizaría para analizar el o los problemas que enfrenta Cueros & Cueros?. Justifique.
2. Analice la situación utilizando la o las herramientas utilizadas.
3. ¿Qué solución le recomendaría a la empresa Cueros & Cueros para recuperar su calidad?.

Discutir sus ideas con sus compañeros de clase en el foro que el docente habilitará en la plataforma.

Parte II.

Cueros & Cueros, ha contado con una cantidad de capacitaciones selectas para los empleados en donde se les ha actualizado en métodos de manufactura en cueros, y también sobre innovar en estilos y colores. Hasta el momento se ha realizado una investigación donde se consultaron 181 clientes, y se les consultó en sobre su satisfacción sobre ciertas categorías de los productos. La investigación arrojó datos que aún no han sido procesados, como ser:

Tabla. Satisfacción de los clientes de Cueros & Cueros en el producto

Variable: Nivel de satisfacción	
Categorías	Número de Personas que dijeron estar satisfechas
Acabados de las carteras	35
Colores atractivos	28
Diseños útiles	39
Precios accesibles	79
TOTAL	181

Utilizando estos resultados determine el porcentaje de frecuencia de cada una de las categorías y elabore un histograma.

Preguntas:

1. ¿Qué conclusiones puede obtener del histograma?
2. ¿Podría usted encontrar alguna relación entre los resultados de la Parte I y las conclusiones obtenidas del histograma?

Compare sus resultados con sus compañeros de clase en el foro que el docente habilitará en la plataforma.

3. Práctica de autoaprendizaje

Investigue en su comunidad o región una empresa donde a usted le interese investigar aspectos relacionados con la calidad de sus productos o servicios, y haga lo siguiente:

1. Describa los antecedentes de la empresa.
2. Identifique 2 procesos clave de la empresa, uno que el dueño considere efectivo y otro que considere problemático.
3. Analice cada uno de los procesos utilizando las herramientas que usted considere adecuadas y explique si está de acuerdo con la perspectiva del dueño.
4. Proponga soluciones para mejorar los procesos.

El informe debe incluir: portada, introducción, respuestas concretas a lo solicitado.

1. Práctica para desarrollar en el aula: AGRO¹

AGRO, es una empresa del sector agroalimentario dedicada a la fabricación de galletas y pastas bajo su propia marca y otras marcas de distribución. Tuvo sus orígenes en una panadería fundada en 1939 y ya en 1965 se constituyó en sociedad anónima. La empresa cuenta con dos instalaciones productivas, dando empleo directo a 250 personas aproximadamente, ocupando el cuarto puesto como marca en el ranking nacional de fabricación de galletas. AGRO llegó a tener presencia en E.E.U.U., con algunos contratos con tiendas vendedoras. Asimismo esta haciendo esfuerzos importantes para poder exportar a Europa y consolidarse como empresa galletera en la Comunidad Europea.

La detección de la necesidad de implantar un sistema de calidad en la empresa vino impuesta por la presión del crecimiento del número de clientes grandes, su deseo de poder exportar más y la necesidad de regular todos los procesos de producción. Además, el hecho de tener que actuar en un mercado muy competitivo y de gran presencia de empresas internacionales, supuso que la única forma de sobrevivir fuera a través de la diferenciación de sus competidores. La empresa disponía ya de un sistema de control de calidad, pero no de un sistema de gestión integral.

Fue a finales del año 96 cuando la dirección de la empresa decidió desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad. Uno de los primeros objetivos en ese momento fue la consecución de la certificación bajo la norma ISO 90011, que le fue concedida en junio de 1997, convirtiendo a la empresa en la primera del sector galletero europeo que conseguía dicha certificación. La consecución de este éxito empresarial supuso un esfuerzo considerable para todos, pero en este caso concreto ya existían una serie de métodos de trabajo organizados que facilitaron su implantación.

Hay que destacar que de acuerdo a lo establecido por expertos en calidad, es necesario que exista un compromiso por parte de la Gerencia General con este proyecto y es la Gerencia General la primera que debe creer fuertemente en la estrategia de calidad. En este caso el Gerente General quien decidió ir él personalmente a las áreas de producción y explicar a todos los empleados la necesidad y las dificultades que resultarían de la implementación del sistema de calidad pero también beneficios que obtendría la empresa con este proceso. De esta forma, la Gerencia General pudo convencer a todo el personal quienes no vieron la implementación del sistema como una imposición.

La Gerencia General decidió también crear un Comité de Calidad, el cual incluiría miembros de la alta dirección de la empresa y también personal de puestos intermedios. Este comité fue uno de los elementos principales para la implementación

¹ Este caso está basado en el documento de "Mejores Prácticas de Gestión de la Calidad" desarrollado por <http://www.e-innovacion.net/>.

del sistema de Gestión de Calidad en GANA. El comité luego incorporó la colaboración imprescindible del resto de empleados.

También es importante destacar que dentro de la empresa se incentivó considerablemente la comunicación desde abajo hacia arriba, lo que resultó en una mayor participación de todos los trabajadores. El Comité de Calidad, aprovechando esta participación, creó dos círculos de calidad formados por personal de producción los cuales se encargaron de estudiar los problemas identificados en la parte de producción para luego comunicarlos a los superiores quienes evaluarían posibles soluciones y viabilidad. También se impartieron cursos de Capacitación para todos los empleados, en los cuales se trató de crear conciencia respecto a la importancia y los beneficios de la implantación de un sistema de Gestión de calidad.

El plan de implantación también contempló la inclusión de consultores externos para que apoyaran a las diferentes unidades de la empresa en el asunto de adaptación e implementación de sus procesos a procedimientos diseñados bajo los requerimientos de la norma ISO. Ellos se enfocaron en apoyar el diseño de los procedimientos y en formar al personal de acuerdo a las normas ISO. El Comité de Calidad recomendó fuertemente el trabajar con consultores externos ya que especialmente en las primeras fases de implantación de una estrategia de Gestión de Calidad es imprescindible contar con dicho expertise.

Con los cambios generados por la implementación del sistema, surgieron problemas típicos de este tipo de procesos, pero estos problemas fueron dramáticamente disminuidos debido al involucramiento fuerte de la alta gerencia y por el enfoque en la participación de todos los empleados en todas las etapas. También, además del enfoque participativo en el proceso de implementación, este se complementó con mantener a todo el personal constantemente informado.

AGRO alcanzó resultados muy importantes durante este proceso:

- Reducción del porcentaje de artículos defectuosos.
- Aumento en la calidad y cantidad de información sobre los procesos productivos de la empresa.
- Mejora en el servicio al cliente, lo que supuso un mejor del conocimiento sobre los clientes.
- Mejor conocimiento y comprensión sobre las causas y efectos de los defectos y el tratamiento de todos los productos no conformes.
- Mejor control de los suministros para los procesos lo que resultó en disminución de pérdida de tiempo durante el proceso.
- Mejor comunicación entre los departamentos al crear procesos consensuados.
- Se consiguió la certificación ISO 9001, únicamente con tres disconformidades. Además esta certificación ha sido verificada por los principales clientes de la empresa que han realizado distintas auditorías, con la correspondiente aprobación del sistema.

Preguntas:

1. ¿Considera usted que para esta empresa era necesario la implementación de un sistema de calidad?
2. En base a la experiencia de AGRO: ¿identifique cuáles son algunas de las barreras que se enfrentan al implantar un sistema de gestión de la calidad?
3. ¿Cuáles fueron los factores que llevaron a AGRO a alcanzar el éxito en su proceso de implementación del SGC?
4. Considera usted que AGRO hubiera alcanzado los resultados enumerados en el caso sin la implicación de la alta dirección y el carácter participativo de toda la empresa durante todo el proceso. Analice y explique.
5. ¿Qué otra normativa podría ser implementada en esta empresa y como se podría beneficiar de ella?

2. Práctica para desarrollar virtualmente: “CALZATE”

La empresa Calzate fue fundada en el año 2000 por dos amigos Carlos Manuel Izaguirre y Marcos Andrade Quiroz, después de haber soñado por dos años su retiro como operarios de una de las empresas más grandes de elaboración de calzado para Centroamérica. Esta nace al observar la necesidad de nuevos diseños de calzado escolar en el mercado de las familias residentes del municipio donde Carlos y Marcos nacieron, decidiéndose estos dos amigos a presentar una prepequeña empresa que ofreciera una nueva propuesta en el mercado de la producción de calzado en dicho municipio.

La empresa inicio con una sola línea de calzado, zapatos escolares para niños y niñas. Se unieron a trabajar junto a Carlos y Marcos 5 hombres más, iniciando la empresa con 7 jóvenes decididos a ofrecer calzado de la mejor calidad a los pobladores del municipio. Con el paso del tiempo se mejoraron los modelos y se innovó el producto para aumentar las ventajas que permitieran el desarrollo de la empresa y de esta manera poder cubrir las demandas locales.

Gracias a la demanda generada por los productos vendidos, se comenzó a invertir en una planta de equipo que les permitiera ser más competitivos en el mercado y con ello poder satisfacer cada vez más las necesidades de la gran cartera de clientes que se había adquirido para el año 2005. Siempre caracterizándose por un sentimiento de lucha y evolución en la mejora de la empresa de dos jóvenes decididos a incursionar como empresarios en el mundo del calzado.

En 2006 con miras al crecimiento de la empresa decidieron establecer la misión y visión de la empresa:

Misión: Fabricar calzado de alta calidad para cubrir las necesidades de nuestros clientes, mejorando detalles y optimizando servicios, estando comprometido también con el desarrollo de nuestro personal.

Visión:

1. Desarrollarnos como una empresa líder en el mercado nacional y centroamericano, aumentando y consolidando nuestras ventas y e incrementando nuestra capacidad productiva con productos de alta calidad.
2. Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, comprometidos en mantener una organización dinámica y eficaz, optimizando e implementando tecnologías apropiadas para la mejora de la productividad y competitividad.

En el año 2006 iniciaron el proceso de reestructuración de la empresa, estableciendo procesos de producción de calzado con altos estándares de calidad, que les permitiera brindar mejores productos a todos sus clientes.

Para el año 2009 la empresa cuenta con 50 empleados (30 operarios, 8 administrativos, 3 supervisores, 2 logística y transporte, 7 de fuerza de ventas). Es una empresa muy sólida que ha crecido y se ha desarrollado alcanzado niveles elevando en su producción de calzado a nivel local y nacional.

A la fecha la Empresa Calzate considera estar lista para iniciar su proceso de certificación bajo la norma ISO 9001:2008, y usted debe establecer situaciones que deben modificarse con miras a lograr la certificación.

A continuación se le presentan algunos hechos y datos encontrados en las inspecciones de los auditores. Para cada una de las situaciones siguientes, indique si esta está conforme a la norma ISO 9001:2008, especifique el numeral de la norma que se aplica en cada caso y si no hubiera conformidad con ella, que debe hacerse para realizar los cambios necesarios.

1. La organización cuenta ya con la siguiente documentación del sistema de gestión de la calidad que incluye: objetivos de calidad, manual de calidad y procedimientos mandatorios.
2. La empresa tiene un sistema de administración de documentos de calidad. Cuenta con un registro de documentos (como base de datos interno), dos centros de documentación (uno en planta y otro en oficinas administrativas) una copia en archivo de toda la documentación y un sistema de registro y préstamo de documentos para consulta.
3. Su política de calidad ya ha sido diseñada como un marco de referencia para todos los procesos; fue establecida en 2008 y revisada en 2009. Al consultar entre los empleados, se hizo evidente que una buena parte de los operarios no tenían mucho conocimiento sobre ella, porque era extensa y difícil de entender.
4. El sistema de gestión de calidad tiene un representante delegado de la dirección; que también se desempeña como jefe de recursos humanos.
5. De los proveedores de productos críticos de la planta (5 en total) 2 están certificados, 1 está en proceso de certificación, y 2 no tienen ninguna certificación en absoluto. Uno de los proveedores certificados, sin embargo, no logro certificarse en 14000: 2004.

6. Existen manuales y documentación para la fabricación de algunos productos, que incluyen formulación, descripción del proceso, envasado, almacenamiento y entrega.
7. Las instalaciones de la planta cuentan con ventilación e iluminaciones adecuadas tienen suficiente amplitud. Los operarios cuentan con comedor, vestidores, y servicios sanitarios en un edificio separado de la planta, a 200 m a través de un lote baldío en terrenos de la empresa. La planta está a la orilla de una de las carreteras más transitadas del país, lo que ha generado quejas por ruido por parte de los operarios. Hay un 10 % de casos de retrasos para llegar a la planta, cuya justificación más común es que los vestidores estaban llenos.
8. La dirección ha nombrado un gestor de calidad por cada departamento, siendo un total de 10 gestores. Han sido capacitados por su empresa consultora en SGC.
9. Existe un centro de atención al cliente (CAC) cuya función es atender quejas y resolver problemas en relación a los productos. El CAC, es independiente del departamento de ventas y raramente comparte información con él. En cambio hay una vía de comunicación directa con el departamento de producción.

¿Cuáles son sus recomendaciones a la empresa para que logre obtener la certificación de ISO 9001: 2008 en el menor tiempo posible?. Deberá discutir con sus compañeros de clase en el foro virtual que será creado por el docente, quien estará moderando la discusión.

3. Práctica de autoaprendizaje

Parte I: Preparar un (1) caso de éxito de una empresa de la región, con respecto a la implementación de su SGC bajo la normatividad ISO9000 o ISO9001. El documento deberá incluir los siguientes elementos:

1. Descripción de la empresa (año de creación, rubro al que pertenece, estructura, etc.).
2. Descripción del proceso de certificación bajo la normativa ISO 9000 o ISO9001.
3. Alcance del sistema de gestión de calidad.
4. Descripción de 3 beneficios obtenidos o cambios logrados al interior de la empresa. Después de la implementación de SGC.
5. Reflexiones.

Parte II: Seleccione una MI-PYME de su localidad que esta interesada en la implementación de un sistema de calidad y realice las siguientes tareas:

1. Descripción de la empresa.
2. Defina la política de calidad para la empresa.
3. Defina los objetivos de calidad para la empresa.
4. Desarrolle un pequeño plan de acción para lograr implementar un sistema de gestión de calidad.

El informe deberá contener portada, introducción, actividad parte I y parte II.

PRÁCTICAS DEL MÓDULO **TIC's para las MI-PYMES**



Introducción a las TIC's

1. Práctica para desarrollar en el aula: Cuando las dificultades se convierten en oportunidades

Nahuizalco (El Salvador) es conocido por el valor de su cultura y el empeño de muchas personas que con la habilidad de sus manos impiden que muera la tradición artesanal de la zona. Una de ellas es la Señora Orbelina Mate, que desde los 16 años de edad inicio su negocio familiar donde elaboraban únicamente tortilleras y maceteros con fibras naturales, los cuales eran distribuidos a las tiendas cercanas en el municipio, alcanzando ganancias mínimas, "únicamente para subsistir".

Orbelina Mate explica: "Para entonces no sabíamos si ganábamos o perdíamos, fue hasta 2001 que vino CONAMYPE¹ a través del CEDART² que aprendí a administrar las cuentas. No nos dieron dinero en efectivo pero hicieron algo mejor: nos acompañaron, nos enseñaron y gracias a Dios lo aprovechamos". La artesana explica que logró sacarle provecho a las dificultades y recuerda cómo ante la escasez de mimbre buscó otras materias primas del país para no estancar su negocio y fue así como empezó a trenzar tule de agua para hacer carteras. También elaboró otros productos a base del yute y la pita con tinte.

La lista de productos elaborados por Doña Orbelina aumentó de dos a una gran diversidad, entre los que se destacan: carteras, bases para arreglos florales, canastas, adornos navideños, sombreros, escobas, papeleras, flores de tuza, joyería artesanal.... Todos ellos bajo la marca "Manos de Ángel", nombre que define la habilidad que esta artesana posee en sus manos y el maravilloso resultado de las piezas que elabora.

Además, de la innovación en los productos, también descubrió en la formalización de su empresa una oportunidad para crecer y expresa que: "la legalización de mi empresa permitió que expandiera la distribución de mis artesanías, inicié vendiéndolas en tiendas de Nahuizalco y ahora las distribuyo en Walmart y en ferias que organizo en Centroamérica".

El éxito de esta empresaria se refleja en su crecimiento personal y la forma en cómo se han desarrollado las líneas de comunicación entre los miembros del negocio. Doña Orbelina, ahora es distribuidora de materia prima, ofrece trabajo a siete personas, coordina ferias en las cuales participan otros artesanos en el interior del país y la región centroamericana. El establecimiento de líneas de comunicación le permitió organizar su proceso productivo, tiene dos puntos de venta e incluso ha pasado a formar parte de una base de datos de proveedores y distribuye sus productos a importantes tiendas siendo actual proveedora de Walmart.

¹ CONAMYPE: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, El Salvador.
² CEDART: Centro de Desarrollo Artesanal de Nahuizalco, El Salvador.

No cabe duda que el crecimiento sea una palabra muy conocida y aplicada por Doña Orbelina, quien no le tuvo miedo a los retos y los usó a su favor para ser la exitosa empresaria que es ahora.

Fuente: 2001, Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, El Salvador. <http://www.conamype.gob.sv/>

Notas para el profesor:

Se deberá proponer a los estudiantes la lectura analítica comprensiva dentro del aula de clase para crear consenso sobre las variables expuestas en el caso de estudio, previa lectura en casa del material de apoyo.

El análisis y reflexión se puede partir de las siguientes preguntas generadoras:

1. ¿Qué tipo de información fue valiosa para el crecimiento y diversificación de sus productos en el mercado?
2. ¿En qué le beneficio el establecimiento de líneas de comunicación a la empresa Manos de Ángel?
3. Diseñe un organigrama de la empresa dónde se evidencia los tipos de comunicación.
4. Considera que el feed-back ha sido un elemento clave para el fortalecimiento y el crecimiento de Manos de Ángel.
5. De acuerdo al tipo de negocio, ¿qué ventajas y desventajas tendría la adopción de TIC?

2. Práctica para desarrollar virtualmente

Objetivo de la actividad: Facilitar procesos de reflexión e investigación relacionados con el tema TIC en las MI-PYMES mediante la utilización de recursos audiovisuales en internet.

Foro virtual: A través de la participación en un foro virtual los estudiantes tendrán la oportunidad de intercambiar impresiones relacionadas con una temática de interés como lo es “La tecnología de la Información y la comunicación y su presencia en las MI-PYMES”, en este caso se presentan un recurso audiovisual sobre el cual se sustentará la discusión de la temática que se trata en esta asignatura:

- Factores de éxito en TIC publicado en you tube el 13 de diciembre del 2005 y con una duración de 7:07.

Metodología y seguimiento:

Se sugiere organizar a los estudiantes en grupo de cuatro participantes y activar una zona de chat en la plataforma virtual para realizar un intercambio de valoraciones, impresiones y conclusiones del tema en cuestión. Se recomienda subir un archivo a la sección "tareas no en línea" de la plataforma virtual, un resumen con las principales conclusiones de la sesión, en un plazo no mayor a 5 días.

Entre las preguntas orientadoras a considerar para el análisis crítico, el aprendizaje y la investigación están:

1. ¿Qué nuevos conceptos sobre TIC se evidencian en la entrevista?
2. ¿Qué elementos se consideran innovadores y cuáles no son aplicables según, el contexto de las MI-PYMES centroamericanas?
3. Contrasta la entrevista con la lectura del estudio sobre las TICs en las PYMES de Centroamérica. Impacto de la adopción de las tecnologías de la información y la comunicación en el desempeño de las empresas. IDRC – CRDI.

3. Práctica de autoaprendizaje

Objetivo de la actividad: Qué el estudiante fortalezca sus capacidades investigativas y establezca una relación teórica práctica de los contenidos de la asignatura.

Instrucciones:

1. Identifique una MI-PYME de su país en la cual la información y la comunicación hayan facilitado la incorporación del negocio en nuevos mercados, para ello deberá plantearse las siguientes interrogantes:
 - 1.1. Es necesaria la existencia de líneas de comunicación dentro del funcionamiento de la MI- PYME. Argumente y ejemplifique su respuesta.
 - 1.2. ¿Qué implica el que la MI-PYME logre desarrollar una comunicación efectiva? ¿Cuáles son los indicadores para medir esa efectividad?
 - 1.3. ¿Cómo contribuyen las TIC al desarrollo de la comunicación interna y externa en la MI-PYME?. Argumente y ejemplifique.
 - 1.4. ¿En el sector en el que se desenvuelve la MI-PYME en estudio, cuál ha sido el nivel de aprovechamiento en la comunicación y la información?

2. En la actualidad qué tipo de MI- PYMES son las que requieren mayor cantidad de datos para la toma de decisiones, ejemplifique considerando los sectores productivos de mayor auge en su país.

Metodología y seguimiento:

El estudiante deberá desarrollar y presentar esta práctica en un documento no mayor de 10 páginas que incluya: una breve introducción, objetivo general, desarrollo de las interrogantes planteadas, conclusiones y bibliografía. Se recomienda la utilización de ejemplos para su ilustración y soportes de referencias en que sustenten su informe sobre la temática desarrollada.

El documento de subirse a la plataforma virtual en un plazo no mayor de cinco días, en la sección de tareas no en línea.

Plan de Incorporación de las TIC's

1. Práctica para desarrollar en el aula: MUEBLES VALESKA

Calidad y Estilo para su Hogar

MUEBLES VALESKA, es una microempresa que se dedica a la elaboración, comercialización de muebles y venta de electrodomésticos. Fundada en 1994 en la ciudad de Estelí, Nicaragua; siendo su propietaria Señora Marlene Aráuz.

Doña Marlene, nos comparte que: "Inicié con dinero propio vendiendo electrodomésticos pequeños que traía desde la capital (Managua), hasta que poco a poco me arriesgue a traer muebles, me fui haciendo de clientes y empecé a dar crédito, ya que me di cuenta de que muchos de mis clientes no tenían la posibilidad de pagarme de contado".

Este negocio está asociado a redes de apoyo a la MI-PYME como la Cámara de Comercio Estelí y el Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Industria (INPYME) que le ha permitido participar en capacitaciones relacionadas a temas como atención al cliente y servicio de postventa. En relación a esto Doña Marlene, expresa: "El participar en estos espacios nos ha dado las herramientas necesarias para comprender las oportunidades que tenemos como sector y creemos que nosotros en MUEBLES VALESKA las hemos aprovechado".

Doña Marlene, considera que parte de su éxito ha sido trabajar de la mano con el cliente, pero igualmente tener a trabajadores o colaboradores que saben hacer muy bien sus tareas, tanto en el área de fabricación como en la innovación constante en diseños de los muebles, ajustados a la demanda del mercado, y refiere: "es valioso estar atentos a los cambios, sino cambias te pasa lo del camarón, -Camarón que se duerme se lo lleva la corriente-".

A pesar de que la empresa no cuenta con un estudio de mercado que refleje el nivel de posicionamiento, MUEBLES VALESKA toma en cuenta quiénes son sus clientes, dónde viven, capacidad de compra y de pago. La mayor parte de clientes han sido recomendados por familiares, amistades y vecinos.

Dentro de las fortalezas de la microempresa se pueden mencionar: excelente relación con sus proveedores y clientes, la planificación de las compras de materias primas, se centra en la constante innovación de la presentación de los productos, y cuenta con un plan de funcionamiento de la empresa.

Entre sus debilidades se pueden mencionar: no se realizan evaluaciones de los proveedores, falta de inversión en la adquisición de nueva tecnología y no realizan publicidad utilizando las herramientas TIC.

En referencia a la adopción de tecnología de la información y la comunicación en el negocio, se cuenta con un sistema de contabilización de los costos de producción, una cuenta de correo electrónico lo que les permite establecer contacto con sus clientes actuales y potenciales, un sistema de facturación y de gestión de ventas automatizado.

Estas aplicaciones han contribuido en la agilización de procesos en MUEBLES VALESKA, teniendo más claro el cumplimiento de las metas y superando poco a poco algunas de las debilidades. Doña Marlene expresa “que quedan muchos retos por superar, pero la incorporación de las TIC se ha convertido en una oportunidad; me siento más fuerte y orgullosa, puedo decir, que poco a poco mi negocio está aprendiendo a competir con los grandes, espero seguir fortaleciéndome, aprendiendo y dando a mis clientes lo mejor”.

Notas al profesor:

Después de la lectura del caso de estudio se puede reflexionar con los estudiantes sobre los siguientes aspectos:

1. ¿Cuál es el nivel de adopción de tecnología de la micro empresa en estudio?.
2. Identifica áreas de oportunidades de incorporar TIC en Mueblería Valeska.
3. De acuerdo al contexto país: ¿cuáles serían los retos que enfrenta la empresaria para incorporar TIC en su negocio?.
4. Investiga sobre los beneficios que ofrecen las soluciones o aplicaciones adoptadas por Mueblería Valeska para mejorar la calidad y competitividad del negocio.
5. ¿Qué recomendaciones harías a la empresaria para desarrollar un plan de implantación de las TIC en la micro empresa?.

2. Práctica para desarrollar virtualmente

Objetivo de la actividad: Que los estudiantes investiguen y reconozcan las ventajas que presentan las soluciones TIC para resolver la gestión integral en las empresas.

- Foro Virtual: Pida a los estudiantes que -a través de un foro virtual- desarrollen una discusión sobre el siguiente tema, basado en la lectura del artículo publicado por Luis del Real Díez en Fundación Telefónica, el 19 de Marzo de 2008, titulado “La gestión integral de las TIC en la PYME”.

Metodología y seguimiento:

Para iniciar el foro, proponga una afirmación como la siguiente: "Las MI-PYMES enfrentan el gran reto de incorporar las TIC en su gestión empresarial que les permita mejorar su productividad y competitividad". ¿Están de acuerdo?. Defina una duración entre 3 o 4 días para este foro.

Actividad grupal.

Objetivo de la actividad: Que los estudiantes identifiquen experiencias exitosas de empresarios y empresarias que han incorporado TIC en la gestión empresarial de su negocio.

Tarea:

Pida a los estudiantes que documenten una experiencia exitosa de integración de las TIC en una MI-PYME. Entre los aspectos a destacar en el documento están:

- Describir el área de la empresa en la que utilizan soluciones TIC.
- Identificar factores obstaculizadores y facilitadores (internos y externos) durante el proceso de adopción de la herramienta o solución TIC.
- Describir los beneficios alcanzados, después de la integración TIC en el área operativa de la MI-PYME.
- Identificar y proponer que otras aplicaciones o soluciones TIC se pueden incorporar a esa área para la mejora continúa de la empresa.

Metodología y seguimiento:

Se sugiere organizar equipos de trabajos integrados por 2 o 3 personas, quienes deberán elaborar y presentar un informe de la actividad con una extensión máxima de 4 páginas tamaño carta, letra arial número 12, interlineado de 1.5.

Defina un máximo de una semana para documentar el caso, el cual deberán enviar a través de la plataforma virtual de estudio.

3. Práctica de autoaprendizaje

Objetivo de la actividad: Analizar la importancia que tienen las TIC a través de un estudio de caso, haciendo un diagnóstico digital acompañado de un plan de incorporación que permita desarrollar acciones para mejorar la gestión empresarial en una MI-PYME.

Instrucciones para desarrollar el ejercicio:

1. Seleccione una empresa del sector MI-PYME, teniendo en cuenta los sectores emergentes identificados en el diagnóstico regional centroamericano:
 - En el sector primario, destaca la producción agrícola y la acuicultura, con casos especiales como la del sector maderero en Nicaragua, la minería en Panamá o la extracción de caucho y la pesca en Costa Rica.
 - En el sector secundario, destacamos la producción de energía renovable y la transformación de las materias primas en productos elaborados como muebles, calzado, joyería, etc. En Panamá se destaca también como sector emergente la construcción.
 - En cuanto al sector terciario, parece que el turismo es claramente un sector con potencial emergente en sus modalidades de agroturismo, turismo de aventura, turismo rural, etc. Otras actividades de este sector que se señalan como emergentes son el transporte y las comunicaciones, la comercialización de los productos elaborados (muebles, calzado...) o en casos especiales como Panamá y El Salvador, la logística. En Guatemala también se señala la consultoría y en Panamá la banca y los seguros.
 - En el sector cuaternario, se señala como emergente, el desarrollo de tecnologías como tecnología de la información, robótica, biotecnología, en países como Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras.
2. Haga una breve caracterización de la empresa seleccionada, tome en cuenta sus antecedentes y el desarrollo que ha tenido hasta la fecha.

1. Nombre de la empresa: _____
2. Nombre del o de la propietario: _____
3. Año en que se fundó la empresa: _____
4. Sector a la que pertenece la empresa: _____
5. Cobertura geográfica de la empresa: _____
6. Número de trabajadores: _____
7. Misión de la empresa: _____
8. Visión de la empresa: _____
9. Áreas con las que cuenta la empresa: _____

10. Resumen de la estrategia empresarial _____

3. Acompañe al empresario o empresaria en la aplicación del autodiagnóstico en la utilización de las TIC, el cual tiene como objetivo reflexionar y dar respuestas a las siguientes preguntas: ¿Cómo pueden las tecnologías de la información y comunicación mejorar la competitividad de mi empresa?, ¿Qué están haciendo los agentes de mi entorno al respecto?, ¿Cuáles son las iniciativas más aplicables a mi negocio concreto?, ¿Cómo voy a avanzar en el uso de las TICs?. También pretende apoyar en el avance gradual en la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación a la gestión de los procesos claves del negocio.
4. Realice la parte diagnóstica en la empresa, aplicando la metodología del diagnóstico digital; tome en cuenta los contenidos de la asignatura desarrollada. Recuerde diseñar un FODA para el análisis de la situación interna y externa de la empresa en cuanto a la incorporación de las TIC.
5. Redacte un informe final del ejercicio práctico, donde se presente los resultados del diagnóstico y las acciones para implementar las TIC acompañado de un plan de seguimiento y monitoreo. El informe ejecutivo a presentar constará de las siguientes partes: Introducción, objetivos del diagnóstico, metodología utilizada, resultados, conclusiones, recomendaciones y anexos.

Objetivo Específico	Indicador	Acciones a implementar	Recursos	Tiempo	Responsable

Para desarrollar este proceso se podrá apoyar en los instrumentos propuestos en la "Guía de Autodiagnóstico para PYMES en la utilización de las TICs" y en la "Metodología de Diagnóstico Digital" (SPRI, 2002).

Estrategias y Aplicaciones TIC's

1. Práctica para desarrollar en el aula: Comercio electrónico

Marcela Mora, gerente de la tienda virtual Made Costa Rica, comenta sobre las estrategias que han llevado a su empresa a ser considerada un ejemplo en el uso de tecnologías de información y comunicación por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC).

“Cuando Made era solo una idea y cotizamos para materializarla, los costos eran superiores a los U\$3.000. Una PYME, para empezar, difícilmente cuenta con ese capital. Lo que si teníamos en Made era el espíritu y la certeza de que podíamos hacer realidad la tienda”. Así cuenta Marcela Mora, gerente general de la tienda virtual Made Costa Rica, cómo dos personas sin conocimientos de diseño ni programación construyeron una plataforma digital en la que se venden productos nacionales (ropa, accesorios y artesanías), la cual ha sido destacada como empresa exitosa en el uso de tecnologías de información y comunicación (TIC) en Costa Rica.

Entre los beneficios que ha obtenido Made con la implementación del comercio electrónico es la disminución de inventarios, “esto definitivamente se traduce en beneficios para toda la cadena de valor, desde el productor hasta el cliente final”, así como la oportunidad de que sus colaboradores realicen sus actividades a través del teletrabajo.

Marcela explica que en Costa Rica aún no se tiene la flexibilidad y las posibilidades que ofrecen otros países en materia de plataformas de comercio electrónico. Es importante notar que ofrecer un producto en un sitio web y que me paguen por depósito bancario, o con pago contra entrega, no convierte el sitio en una plataforma de comercio electrónico; es necesario tener la posibilidad de pagar en línea para que sea considerado así. “En Made Costa Rica, ofrecemos esa posibilidad y eso ha sido definitivamente lo más difícil de implementar”.

Para Made, las redes sociales como Facebook y Twitter son un gran medio virtual de socialización el cual aprovechan para mantener un vínculo o relación comercial con sus clientes, además se han capacitado en el manejo de herramientas de comercio electrónico para hacer un uso correcto y obtener el mayor provecho, especialmente en el programa Exporta 2.0 de Cadexco, al respecto explica la gerente que “a la par de dar el servicio de comercio electrónico, en Made hemos hecho y seguimos haciendo toda una labor de formación en el tema. Como ejemplo, tenemos clientes que no sabían cómo comprar por Internet pues nunca lo habían hecho, y aprendieron con nosotros a través de la guía vía Skype que les hemos dado”.

Fuente: Adaptado de El Financiero –PYMES, el gran punto de encuentro. Enlace: <http://pymes.elfinancierocr.com/node/306>

Notas para el profesor:

1. ¿Qué beneficios se han obtenido en Made a partir de la implementación del comercio electrónico?. Fundamente su respuesta.
2. ¿Cuál ha sido uno de los obstáculos que ha tenido Made para implementar el comercio electrónico?. ¿Qué otros obstáculos se podrían tener en el contexto país?.
3. ¿Cómo complementa Made el uso de las redes sociales y el comercio electrónico?
4. ¿Cuál ha sido el éxito de Made para ser considerada como una empresa exitosa en el uso de TIC, especialmente el comercio electrónico?.

2. Práctica para desarrollar virtualmente

Objetivo de la actividad: Qué el estudiante pueda comprender el contexto de las aplicaciones y soluciones TIC en las PYMES mediante la partición en foros y charlas virtuales.

Temas para foro virtual:

Realizar un video foro virtual basado en el video en Youtube titulado "Soluciones TIC en las PYMES", publicado el 8 de julio del 2011 y con una duración 6:43 minutos.

Leer el artículo sobre "la empresa virtual, un nuevo esquema de negocios" publicado por Salvador Sotres y luego desarrollar un debate sobre el tema.

Realizar un video foro virtual basado en el video en Youtube titulado "Cloud Computing: Una buena alternativa para las PYMES" publicado en Youtube, el 30 de Mayo 2010.

Metodología y seguimiento

Se sugiere organizar los foros en formato pregunta-respuesta para garantizar que los participantes pueden participar individualmente y luego aportar comentarios a las intervenciones de uno o más compañeros del curso.

También, se sugiere organizar grupo de cuatro participantes y luego activar una zona de chat en la plataforma virtual para realizar una sesión sincrónica con el profesor y evacuar dudas sobre los temas en cuestión. Se recomienda como herramienta alternativa para la charla virtual la utilización del SKYPE.

Posteriormente, subirán a la sección “tareas no en línea” de la plataforma virtual, un resumen con las principales conclusiones de la sesión.

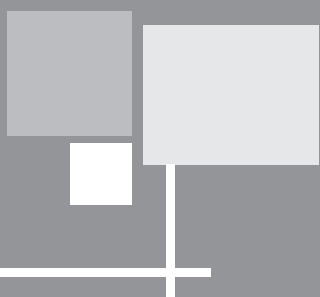
3. Práctica de autoaprendizaje

Objetivo de la actividad: que el estudiante fortalezca sus capacidades investigativas y establezca una relación teórica práctica de los contenidos de la asignatura.

Se sugiere que el estudiante desarrolle al menos dos de las actividades propuestas:

- Redacte un informe sobre el seguimiento y monitoreo a los indicadores establecidos en el **plan de incorporación TIC de la empresa**. El informe debe estructurarse de la siguiente manera: introducción, desarrollo, conclusiones y recomendaciones. Extensión mínima de 8 páginas en formato MS Word, arial 12.
- Elabore un informe sobre el estado actual del comercio electrónico, el uso de firma y facturación electrónica, servicios de banca online y tributos online en el país. Extensión mínima de 5 páginas en formato MS Word, arial 12.
- Elabore un ensayo argumentativo sobre las TICs en la gestión empresarial, teniendo en cuenta los sectores emergentes del país.
- Una valoración de las herramientas descritas en el document **Web 2.0 y empresa. Manual de aplicación** en entornos corporativos y en el sitio Web de aplicaciones de software libre para PYMES OPEN PYME: <http://openpyme.osl.uil.es/>

PRÁCTICAS DEL MÓDULO
Innovación en las MI-PYMES



1. Práctica para desarrollar en el aula: El aceite de emú

Recién a finales de los años 90 comenzó en Chile la crianza del emú. Esta ave australiana, genéticamente prima de los avestruces y ñandúes, fue introducida en criaderos locales para extraer su carne, que presenta positivas propiedades de sabor y bajo contenido graso y calórico. Su principal valor, sin embargo, y al contrario de lo que podría esperarse, no reside en esas virtudes. El más importante eje del negocio del emú está en su aceite y su extracción, procesamiento en el que Chile podría llevar dentro de poco la vanguardia mundial.

El aceite de emú, que se extrae de su grasa, tiene características similares al aceite humano en cuanto a su estructura química. "Eso permite, a diferencia de aceites vegetales, una rápida penetración en la piel, y la posibilidad de ser vehículo para transportar otras cosas. Pero, sobre todo, son sus propiedades específicas las que lo distinguen: sirve para regenerar tejidos, eliminar marcas (incluso de quemaduras), prevenir arrugas y cicatrizar heridas", dice Juan Pablo Concha, gerente general de Emuchile.

Esta empresa comenzó su producción, en 2003, con pequeñas botellas de 30ml. de aceite puro. Hoy tiene un catálogo de 40 productos cosméticos y capilares derivados del aceite, rotulados como Emuline: desde cremas antiarrugas aun regenerador de tejido para bebés, el Emugloss.

Separados completamente del negocio de la carne del emú, Emuchile se enfrentó primero al desafío de mejorar la pureza y presentación del aceite de esta ave. Aunque la grasa del emú está completamente separada de la carne, cuando se faena permanecen inevitablemente en ella algunos restos, junto a otros de sangre y plumas, que por supuesto afectan al aceite. "Nos pasaba -dice Concha- que una partida de aceite era blanca, y la siguiente era amarilla, y eso despertaba desconfianza en nuestros clientes. Era esencial buscar alternativas a los métodos de extracción tradicionales".

Fueron los indígenas australianos los primeros en descubrir las propiedades terapéuticas del aceite de emú para el tratamiento de heridas. Cientos de años después se redescubrieron esas capacidades y desarrollaron métodos para extraerlo y conservarlo, donde se destacaron dos como los más eficientes.

El primero, es el método químico, que consiste en la aplicación de componentes que separan la grasa, pero que atentan contra la sanidad del aceite, lo que hoy lo convierte en un método en desuso. El segundo, es el que se usa hasta hoy y que, en términos simples, se trata de la aplicación de altas temperaturas que provocan la precipitación del aceite en estado líquido. La imposibilidad de contar con grasa pura

y limpia es, entonces, la gran limitación de este proceso. "Así fue como concebimos un nuevo método, consistente en la aplicación de bacterias que se 'comen' las proteínas y dejan sólo la grasa. Esto bajo un estricto control sanitario y en condiciones de temperatura y ambiente que, una vez terminada la separación, se modifican para eliminar el resto de las bacterias", explica Juan Pablo Concha.

Para desarrollar ese proyecto Emuchile contó con el apoyo de INNOVA Chile. Ya ha pasado de su etapa en laboratorio a construir el piloto de un biorreactor, con máquinas de desodorización y blanqueamiento del aceite. La meta es generar un aceite estandarizado y con una calidad sobre la media internacional. A partir de este piloto, que luego será replicado a una escala mucho mayor, la producción de aceite de emú mejorará en rendimiento y calidad, consolidando un proceso que, dada su originalidad, pronto será patentado.

"Creemos que la demanda crecerá, y para eso estamos trabajando, llevando muestras a futuros clientes en todo el mundo", dice Concha, y revela el sustantivo avance tecnológico en un área de negocios cuyo origen está al otro lado del mundo. "Fue el ingenio chileno", afirma.

Fuente: 70 casos de innovación (2007). INNOVA Chile de CORFO ISBN: 978-956-8652-9 Primera edición: julio de 2007, Editorial Valente Ltda. asequible en: <http://pt.scribd.com/doc/209219/70-Casos-de-Innovacion>

Notas para el profesor:

1. Evidencias de innovación de producto, de proceso, comercial y tecnológica.

En este caso se evidencia la práctica innovadora en distintos tipos de innovación: en la innovación de producto evidenciada por la empresa dejar de centrar su negocio en el comercio de la carne de emú para centrarse en su aceite. Con el desarrollo de aplicaciones terapéuticas pues sirve para regenerar tejidos, eliminar marcas (incluso de quemaduras), prevenir arrugas y cicatrizar heridas. Y también: "El aceite de emú comenzó a ser producido en 2003 y envasado en pequeñas botellitas de 30 ml de aceite puro".

Es también un ejemplo de innovación de proceso pues como se refiere en el texto: "Separados completamente del negocio de la carne del emú, Emuchile se enfrentó primero al desafío de mejorar la pureza y la presentación del aceite de esta ave. Ya ha pasado de su etapa en laboratorio a construir el piloto de un biorreactor, con máquinas de desodorización y blanqueamiento del aceite. La meta es generar un aceite estandarizado y común a calidad sobre la media internacional. A partir de este piloto, que luego será replicado a una escala mucho mayor, la producción de aceite de emú mejorará en rendimiento y calidad, consolidando un proceso que, dada su originalidad, pronto será patentado."

La innovación comercial, como refiere en el texto: "el aceite de emú comenzó a ser producido en 2003 y envasado en pequeñas botellitas de 30 ml de aceite puro. Hoy cuenta con un catálogo de más de 40 productos cosméticos y capilares."

Innovación tecnológica, desarrollo de un nuevo proceso biotecnológico de obtención de aceite de emú de calidad exportable.

2. Evidencie la importancia de la innovación para la competitividad de esta empresa.

Desarrollarán un nuevo modelo de negocio, saliendo de la explotación de la carne de emú, para la exploración de su aceite, entrando, así, en un negocio con un cariz innovador importante, aportándole competitividad. Como refiere en el caso; "Creemos que la demanda crecerá, y para eso estamos trabajando, llevando muestras a futuros clientes en todo el mundo", dice Concha, y revela el sustantivo avance tecnológico en un área de negocios cuyo origen está al otro lado del mundo. "Fue el ingenio chileno"

3. Señale ventajas y desventajas de la innovación.

La innovación de Emuchile llevó la empresa para un nuevo mercado, con incentivo a la tecnología y modernidad. Emuchile ganó nuevos clientes y una nueva perspectiva de crecimiento. Su apuesta en un nuevo producto fue y es su tarjeta de visita como empresa innovadora. "Cientos de años después se redescubrieron esas capacidades y desarrollaron métodos para extraerlo y conservarlo, donde se destacaron dos como los más eficientes." Todavía, una empresa que innova tiene frecuentemente costos adicionales de producción y necesita de más tiempo para mejorar los procesos asociados a la innovación. Emuchile invirtió mucho para mejorar los procesos de creación de su producto. "Separados completamente del negocio de la carne del emú, Emuchile se enfrentó primero al desafío de mejorar la pureza y presentación del aceite de esta ave." La eficiencia y la eficacia en la producción, la conquista del mercado y de una imagen para sus potenciales clientes son retos que Emuchile enfrentó y enfrentará todos los días.

Preguntas:

En el caso de estudio expuesto se evidencian una serie de problemáticas relacionadas con la innovación. Así, basándose en el caso identifique y diferencie:

1. Evidencias de innovación de producto, de proceso, comercial y tecnológica.
2. Evidencie la importancia de la innovación para la competitividad de esta empresa.
3. Señale ventajas y desventajas de la innovación.

2. Práctica para desarrollar virtualmente: La pizarra que se alimenta del sol

El reto que se propusieron fue promover soluciones constructivas sostenibles y de calidad, tanto en aislamientos como en generación de energía, y para lograrlo pusieron en marcha varias líneas de actividad innovadoras. Una de ellas ha dado lugar al primer panel solar térmico de pizarra natural, que ha recogido diversos galardones y reconocimientos, como son el premio al mejor material de construcción en la IV edición de los Premios NAN y al mejor producto en la Feria Internacional de Construcción Sostenible (SAIE2010) celebrado en Bolonia (Italia). También, ha sido seleccionado en la Galería de la Innovación de la Feria Internacional de la Energía (Genera2011, Madrid) y obtuvo el diploma de selección al mejor producto en la Feria Internacional de la Construcción (Construmat2011, Barcelona).

Recientemente, ha sido nominado al mejor producto en la Feria Internacional de la Construcción Batimat2011 (París). 'Thermoslate', nombre con el que se bautizó el panel, fue desarrollado por Cupa Soluciones, la división de negocio del grupo centrada en el diseño de productos de altas prestaciones a partir del material que mejor conocen: la pizarra. Según sus creadores, 'Thermoslate', es "el único panel que se integra perfectamente en la cubierta, respetando la estética de la vivienda al tiempo que aprovecha directamente la energía del sol para calentar el agua de uso doméstico".

Tal y como explica el director de Cupa Soluciones, Carlos Loureiro, este panel aporta más de dos tercios de las necesidades energéticas de agua caliente sanitaria, además de funcionar como apoyo a la calefacción de la vivienda. También, puede usarse en el calentamiento del agua de piscinas y ya se ha implantado en centros de spa. Según Loureiro, 'Thermoslate' no necesita mantenimiento ni accesorios adicionales para disipar el exceso de calor, gracias a las propiedades de la pizarra natural.

Otra de las soluciones constructivas innovadoras que la empresa ha conseguido posicionarse como líder en su segmento de mercado es 'Thermochip', un panel sándwich de aislamiento de cubiertas que incorpora un núcleo de poliestireno extruído y un acabado interior decorativo. Según Loureiro, entre sus ventajas se encuentra el elevado nivel de aislamiento térmico, lo que aumenta la eficiencia energética del inmueble en el que se instala.

El Grupo Cupa nació en el año 1968 como una empresa familiar que contaba con la colaboración de los propietarios de cinco canteras gallegas de donde extraían la pizarra de la comunidad. El director de la división de Cupa Soluciones explica que, la pizarra gallega "es la mejor que existe en el mercado", una fortaleza que atribuye a su propiedad de exfoliación y a su capacidad de transformación en diferentes formatos.

A lo largo de su trayectoria, la empresa ha diversificado su producción con la incorporación a otros sectores como el de la piedra natural o el granito, aunque son las cubiertas de pizarra las que les han permitido ser conocidos en los mercados de Francia, Alemania, Bélgica o Reino Unido, países a los que exportan su producto desde

los años 70. Loureiro destaca el carácter "innovador y con vocación internacional" de la empresa desde sus inicios, un compromiso que se ha visto consolidado con la apertura de Cupa Innovación en el año 2004, la división que integra los proyectos de I+D+i que desarrolla la compañía.

Además de la innovación, la estrategia de crecimiento del grupo tiene la vista puesta en la internacionalización.

Al margen de la división de la pizarra, con presencia en más de 20 países de los cinco continentes, Cupa tiene varias líneas de negocio más con una importante presencia internacional. La de piedra natural cuenta con tres fábricas propias de granito y un acuerdo con otras empresas vinculadas a la extracción en países como Brasil, India, China o Francia. Otra de las líneas tiene que ver con la construcción de vivienda, una actividad centrada en Brasil, donde cuentan con el apoyo de un socio local muy reconocido: el ex futbolista del Deportivo de A Coruña Mauro Silva.

En el país sudamericano la empresa desarrolla dos líneas de actividad diferenciadas. Por un lado, construye viviendas para gente con pocos recursos en virtud de un acuerdo con el Gobierno brasileño. Por otro, realiza promociones de mayor calidad en São Paulo basadas en edificaciones de piedra natural. La empresa cuenta ya con veinte personas trabajando en Brasil para cubrir la parte del negocio que se desarrolla en el país. Por último, está la división de energías renovables, por las que el Grupo Cupa ha decidido apostar de manera firme.

En Galicia han conseguido 120 megavatios del concurso eólico convocado por la Xunta, a los que hay que sumar el plan de expansión de renovables en Brasil, donde han invertido no solo en la energía eólica sino también en la hidráulica. "Queremos posicionarnos como un grupo de referencia en materiales naturales y eficiencia energética", explica Loureiro. El 80% del volumen actual de negocio del Grupo Cupa proviene de las exportaciones, especialmente de la venta de pizarra.

Desde la fundación de Cupa Innovación, formada por diez ingenieros, tratan de aplicar la innovación a todos los productos que comercializan, con independencia del área de negocio a la que pertenezcan. Esta actividad les ha llevado a establecer colaboraciones con centros tecnológicos y universidades como la de Vigo, con la que hacen ensayos sobre fuego o acústica aplicada a los materiales que comercializan. Cupa Innovación, con sede en Vigo (Pontevedra), desarrolla entre 8 y 10 proyectos al año, tanto de productos como de mejora de procesos.

La empresa cuenta hoy en día con más de 2.000 trabajadores repartidos por el mundo. El presupuesto destinado a innovación supera el 8% de la cifra de ventas y esperan que la ratio siga aumentando.

Fuente: i20 Innovación empresarial en Galicia 20 casos de éxito. (2011) Editado por Xunta de Galicia - Consellería de Economía e Industria y Ministerio de Ciencia e Innovación -Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología, disponible en: <http://i20.fundacioncalidade.org/i20/i20-castellano.pdf> (consultado el 11 de junio de 2012).

Notas para el profesor:

1. Evidencias de actividad innovadora al nivel de investigación y desarrollo y al nivel de ingeniería industrial.

Al nivel de investigación y desarrollo, la empresa Cupa se diferencia por tener un compromiso evidente con la innovación a través de la Cupa Innovación. "Loureiro destaca el carácter "innovador y con vocación internacional" de la empresa desde sus inicios, un compromiso que se ha visto consolidado con la apertura de Cupa Innovación en el año 2004, la división que integra los proyectos de I+D+i que desarrolla la compañía." La innovación tiene a su vez destinada más de 8% de la cifra de ventas, teniendo entre 8 y 10 proyectos al año, tanto de productos como de mejora de procesos.

Al nivel de ingeniería industrial se puede referir el 'Thermoslate', "el único panel que se integra perfectamente en la cubierta, respetando la estética de la vivienda al tiempo que aprovecha directamente la energía del sol para calentar el agua de uso doméstico". Además, el 'Thermochip', es responsable por la empresa conseguir se posicionar como líder de su segmento de mercado. El 'Thermochip', un panel sándwich de aislamiento de cubiertas, fue otra solución constructiva innovadora que clasificó Cupa como empresa innovadora de ingeniería industrial.

2. Evidencie la importancia de la innovación para la competitividad de esta empresa.

La Cupa tiene edificado una imagen de empresa innovadora a través de diversos galardones y reconocimientos. Al mismo tiempo que 'Thermoslate' y 'Thermochip' son pruebas de innovadores productos competitivos en el área de energía térmica. 'Thermoslate', es "el único panel que se integra perfectamente en la cubierta, respetando la estética de la vivienda al tiempo que aprovecha directamente la energía del sol para calentar el agua de uso doméstico" Por otro lado, Cupa se posiciona en el mercado en varios sectores estando presente en la extracción de la piedra natural; la construcción de vivienda; haciendo ensayos sobre fuego o acústica aplicada a los materiales que comercializan e invierten en energías renovables. "Queremos posicionarnos como un grupo de referencia en materiales naturales y eficiencia energética", explica Loureiro. El 80% del volumen actual de negocio del Grupo Cupa proviene de las exportaciones, especialmente de la venta de pizarra. Desde la fundación de Cupa Innovación, formada por diez ingenieros, tratan de aplicar la innovación a todos los productos que comercializan, con independencia del área de negocio a la que pertenezcan."

3. Señale ventajas y desventajas de la innovación.

La innovación posibilitó que la empresa Cupa ganase nuevos clientes en nuevos segmentos de mercado por medio de un producto que mejor conocían y que es la pizarra. La pizarra abrió camino para la empresa invertir en la producción de energías renovables pasando no solo a construir las casas como también a cuidar de su calefacción. Esto torna la empresa mayor y más fuerte, posibilitando más margen de acción. Todavía, la empresa precisa de gran investimento que es bueno cuando se alcanza lo pretendido y que puede ser negativo cuando el resultado no es el esperado. "Cupa Innovación, con sede en Vigo (Pontevedra), desarrolla entre 8 y 10 proyectos al año, tanto de productos como de mejora de procesos. La empresa cuenta hoy en día con más de 2.000 trabajadores repartidos por el mundo. El presupuesto destinado a innovación supera el 8% de la cifra de ventas y esperan que la ratio siga aumentando."

Preguntas:

En el caso de estudio expuesto se evidencian una serie de problemáticas relacionadas con la innovación. Así, basándose en el caso identifique y diferencie:

1. Evidencias de actividad innovadora a nivel de investigación, desarrollo y de ingeniería industrial.
2. Evidencie la importancia de la innovación para la competitividad de esta empresa.
3. Señale ventajas y desventajas de la innovación.

3. Práctica de autoaprendizaje: P&G. Una historia hecha de innovaciones

Ni William Procter ni James Gamble tenían en mente la idea de establecerse en Cincinnati. Si bien la ciudad era un importante centro comercial e industrial a principios del siglo XIX, tanto William como James, provenientes de Inglaterra e Irlanda respectivamente, tenían planes de proseguir hacia el oeste. No obstante, a pesar de sus intenciones, ambos debieron detenerse en esta ciudad, a la que se consideraba "la Reina del Oeste". William debió quedarse para cuidar a Martha, su esposa, quien falleció poco tiempo después debido a la enfermedad que la aquejaba. James, por su parte, permaneció en la ciudad para recibir atención médica.

William Procter, pronto se convirtió en un famoso fabricante de velas. James Gamble, en cambio, comenzó a trabajar como aprendiz en el área de la producción de jabones. Estos dos hombres nunca se habrían conocido, si no fuera por el destino que hizo que se casaran con las hermanas, Olivia y Elizabeth Norris, y por el suegro de ambos que los convenció de que conformaran una sociedad comercial. En 1837, a raíz de la sugerencia de Alexander Norris, nace una nueva empresa: Procter & Gamble.

En 1837 era difícil poner en marcha una empresa. Cincinnati era una importante plaza comercial, pero el pánico financiero se había apoderado de Estados Unidos. Se produjo el cierre de cientos de bancos en todo el país. La posible quiebra de Estados Unidos tenía preocupada a toda la población. Aún así, William y James fundaron su nueva empresa y, en lugar de sucumbir al pánico financiero que conmocionaba al país, decidieron preocuparse por encontrar la mejor manera de competir con los otros 14 fabricantes de jabones y velas de la ciudad.

En medio de esta tormenta financiera, la calma que estos hombres demostraron era un fiel reflejo de su mentalidad progresista para los negocios, mentalidad que se transformaría en el sello distintivo de Procter & Gamble. Por ejemplo, en la década de 1850, a pesar de los rumores de una inminente guerra civil en EE.UU., decidieron construir una nueva planta para sustentar el crecimiento que se estaba produciendo en la empresa.

Tiempo después, elaboraron uno de los primeros programas de participación en las ganancias que se implementaron en el país, y se ubicaron entre los precursores del sector industrial estadounidense al invertir en laboratorios de investigación. Ya en el año 1890, la incipiente sociedad entre Procter y Gamble había crecido hasta transformarse en una corporación multimillonaria. No obstante, P&G nunca dejó de pensar en el futuro.

El 12 de abril de 1837, William Procter y James Gamble comienzan a fabricar y comercializar jabones y velas. El 22 de agosto, cada uno aporta la suma de 3.596,47 dólares estadounidenses para formalizar la relación comercial. El contrato de sociedad formal se firma el 31 de octubre de 1837.

Moon and Stars aparece en la década de 1850 como la marca no oficial de Procter & Gamble. El símbolo sirve a los estibadores para identificar las cajas de velas Star. En la década de 1860, Moon and Stars ya aparece en todos los productos y la correspondencia de la empresa. Las velas, que habían sido el producto principal de la empresa, comienzan a perder popularidad debido a la invención de la bombilla eléctrica. La empresa suspende la fabricación de velas en la década de 1920.

Veintidós años después de la constitución de la sociedad, las ventas de P&G ascienden a 1 millón de dólares estadounidenses. En este momento, la empresa tiene 80 empleados.

Durante la guerra de Secesión, Procter & Gamble firma varios contratos para suministrar jabones y velas al ejército de los federales. Estos pedidos mantienen a la fábrica en funcionamiento día y noche. El prestigio de la empresa crece rápidamente a medida que los soldados regresan a sus hogares con los productos de P&G.

Una innovación de producto del tipo incremental tuvo lugar cuando James Norris Gamble, hijo de uno de los fundadores de la empresa y químico calificado, desarrolla un jabón blanco económico que se equipara con los jabones de gran calidad que se importan de Castilla. Harley Procter, hijo del fundador, decidió dar al jabón el nombre de "Ivory" (marfil), inspirado en el fragmento bíblico "en palacios de marfil te han recreado", que había leído un domingo en la iglesia. El nombre representaba a la perfección las principales características del jabón: blancura, pureza, suavidad y larga duración.

Para el ama de casa de 1879, el jabón Ivory fue una innovación importante en muchos aspectos. La mayoría de los jabones eran amarillos o de color marrón y muchos irritaban la piel y dañaban las superficies lavables y las telas. Comparado con los otros jabones de la época, el Ivory era suave y delicado. Venía en barras atractivamente empacadas de calidad y tamaño uniformes. Tenía una marca de fábrica, de manera que los clientes podían solicitarlo por su nombre y así saber qué obtenían cada vez que compraban. Finalmente, el producto era anunciado, lo que le daba al cliente más seguridad de que el fabricante respaldaba el producto.

Un acontecimiento importante e interesante dentro de la historia de la innovación en P&G fue la innovación accidental que ocurrió con el mismo jabón Ivory: el caso de su cualidad de jabón flotante. El "Ivory que flota" surgió por haber dejado la máquina mezcladora encendida por más tiempo por el descuido de un empleado de planta, la mezcla se cargó de más aire que el usual y así surgió el jabón que flota.

Lo más interesante de este evento es que el cambio pasó inadvertido en la empresa hasta que los clientes empezaron a solicitar aquel tipo de jabón que flotaba. Este hecho evidencia que la innovación puede surgir por un empuje de la ciencia o del mercado.

Comienza la producción en la fábrica de Ivorydale. Ivorydale, sustituye a la planta ubicada en Central Avenue, que había sufrido grandes daños a causa de un incendio en 1884. El diseño de la nueva planta, a cargo del célebre arquitecto industrial Solon Beman, incorpora los últimos avances tecnológicos y proporciona un ámbito de trabajo placentero para los empleados, lo que constituye una propuesta progresista para la época.

Para hacer frente a los conflictos laborales producidos a nivel local y nacional, P&G, introduce una innovación de gestión, instituye un innovador programa de participación en las ganancias destinado a los obreros. Este programa voluntario, concebido por William Cooper Procter, nieto del fundador, ofrece a los empleados una participación en la empresa. William Cooper Procter intentó, con este programa, ayudar a los

trabajadores a tomar conciencia del papel fundamental que desempeñaban en el éxito de la empresa.

En 1890, P&G ya vendía más de 30 clases de jabones, entre los que se encontraba Ivory. Los avisos a todo color en revistas nacionales continuaban impulsando la demanda de los jabones de P&G. Para satisfacer esta creciente demanda, la empresa decidió ampliar su actividad comercial y trascender los límites de Cincinnati. Se abrió una planta en Kansas City, Kansas, y luego otra en Ontario, Canadá. Ni bien se abría una nueva planta, P&G ya emprendía la apertura de la siguiente. La actividad en los laboratorios de investigación era tan intensa como en las plantas.

Una innovación incremental fue la ocurrida con el lanzamiento del jabón Lenox en 1886 para el lavado de ropa manchada de sebo y resina. De igual forma, en 1902 los hábitos del lavado de ropa habían cambiado y P&G introdujo su jabón White Naphtha, lo que en este caso la innovación se llevó a cabo por medio de la imitación creativa a través de la tecnología inversa, estudiando el jabón Fels Naphtha.

Entre 1919 y 1920, P&G lanzó un producto nuevo tras otro: Ivory Flakes, jabón en escamas para lavar la ropa y la vajilla; Chipso, primer jabón diseñado para lavadoras; Dreft, primer detergente sintético de uso doméstico; y Crisco, primera manteca puramente vegetal que revolucionó la cocina. En 1926, en respuesta a la creciente popularidad de los jabones de belleza perfumados, P&G introduce Camay.

Cada nuevo producto fue el fruto de un profundo conocimiento de las necesidades de los consumidores y de un enfoque vanguardista del estudio de mercado, rasgos que caracterizaron a P&G. La empresa también recurrió a técnicas innovadoras a la hora de comercializar los productos, como, por ejemplo, las radionovelas, las muestras de productos y las bonificaciones.

En 1921 P&G lanzó a Chipsco, el primer jabón específicamente diseñado para ser usado en lavadoras; en 1933 P&G introdujo el producto Dreft, el primer detergente sintético para todos los usos domésticos. El descubrimiento de la tecnología del detergente es la antesala de la revolución en la tecnología de la limpieza.

En 1946, P&G introdujo Tide al mercado, su producto más importante desde el lanzamiento de Ivory. Tide era notablemente superior a los otros productos del mercado, razón por la cual el éxito no se hizo esperar. La gran aceptación del producto contribuyó en gran medida al rápido crecimiento de la empresa, que se vio reflejado no sólo en el lanzamiento de nuevas líneas de productos sino también en la expansión hacia nuevos mercados en todo el mundo. En 1968 se lanza al mercado Ariel, que luego se convertirá en una de las principales marcas internacionales de P&G en el negocio del lavado de la ropa.

Otra innovación del tipo radical de P&G, y que dio mucho prestigio a la compañía fue el lanzamiento en 1955 de la primera pasta dentífrica con flúor, Crest para el tratamiento de las caries. Las ventas de Crest ascienden vertiginosamente cuando la

Asociación Odontológica Estadounidense (American Dental Association) reconoce a la pasta dental como “un dentífrico eficaz en la prevención de las caries”. P&G GmbH abre su primera oficina en Frankfurt, Alemania, con 15 empleados. Tres años después, la primera planta alemana en Worms comienza la producción del polvo limpiador Fairy y del detergente Dash para lavar la ropa. La empresa lanza Downy líquido, su primer suavizante para telas.

Otra innovación radical tuvo lugar en 1956, cuando P&G lanzó al mercado Comet, el primer limpiador para el hogar con blanqueador de cloro.

La tecnología de la empresa para la elaboración de pulpa impulsó su crecimiento en el negocio de las toallas de papel y el papel higiénico.

Con el lanzamiento de Pampers en 1961, P&G se convirtió sin duda alguna en el inventor de los pañales desechables. Esta innovación es del tipo radical y también responde al modelo mixto, pues se puede afirmar que los pañales desechables responden a una necesidad latente que existía en el mercado. Aunque Pampers fracasa en la primera prueba de mercado realizada en Peoria, Illinois, el intento no deja de ser productivo, ya que deriva en un producto mejorado a un costo más bajo, que con el tiempo pasará a sustituir a los pañales de tela para bebés.

El descubrimiento de otro segmento de mercado donde los pañales desechables pudieran ser empleados, los adultos mayores con problemas de incontinencia, condujo a P&G en los 80 a otra innovación incremental con el lanzamiento de Attends.

Una innovación que puede clasificar como radical es el lanzamiento en 1968 de las patatas fritas Pringle. Hasta el momento, las patatas fritas se comercializaban en bolsas de polietileno y P&G desarrolló una nueva forma de envase (una lata), pero que consecuentemente requería la realización de modificaciones al producto (las patatas fritas). Para las Pringle, P&G no tuvo el éxito deseado.

En la década de los 70 la innovación tecnológica en P&G se movió hacia el desarrollo de detergentes y jabones con bajo o nulo contenido de fosfatos pero que propiciaran la misma eficacia que los productos tradicionales, por las presiones de los grupos medioambientales, la sociedad y el gobierno, debido a la creencia de que estos químicos aumentaban la contaminación de los ríos y lagos.

Otra innovación incremental y que responde a la imitación creativa lo constituye el lanzamiento en 1972 del suavizador de telas y agente antiestático Bounce.

En 1978, se produce el lanzamiento de Didronel. Es uno de los primeros productos farmacéuticos de la empresa y se utiliza para tratar la enfermedad de Paget.

En 1983, la empresa lanza Always/Whisper, un producto de protección femenina de calidad superior que en 1985 se convierte en la principal marca de su rubro en todo el mundo. Always puede clasificar como una innovación incremental, para la cual

P&G se valió de la transferencia de la tecnología desarrollada para el trabajo con la celulosa de fibra de papel y que ya había sido empleada en Pampers y Bounce.

En 1984, se lanza al mercado el nuevo Tide líquido. Este producto es el resultado del trabajo mancomunado de investigación en distintos países: los surfactantes se desarrollaron en Japón y los perfumes en Europa, mientras que el embalaje se llevó a cabo en Estados Unidos.

En 1985, P&G introdujo en el mercado el resultado de otra innovación radical: Crest Tartar Control, la primera crema dental que se comprobó que evita la acumulación de tártaro. Otro producto resultado de una innovación radical que se le atribuye a P&G es el champú y acondicionador 2 en 1, categoría que fue introducida al mercado como fruto de la I+D de la compañía bajo la marca Pert Plus. En 1986, la empresa desarrolla una nueva tecnología que permite a los consumidores lavarse y acondicionarse el cabello con un solo producto. Pert Plus/Rejoice se convierte rápidamente en una de las principales marcas de champú del mundo.

Los productos como la mantequilla de maní, el café y los medicamentos, aunque no se pueden considerar como innovaciones, sino más bien han sido adquisiciones de la compañía o incursión en otros negocios, sí puede afirmarse que han contado con el respaldo de la innovación tecnológica. P&G ha podido incursionar en estos negocios debido a que el tipo de producto es fácilmente manejable mediante la transferencia de la tecnología ya empleada en otros productos, o al menos mediante los conocimientos que el manejo de dicha tecnología aporta.

En 1997, la empresa adquiere Tambrands. De esta manera, la experiencia de la empresa en protección femenina llega a un nuevo mercado mundial. El tampón Tampax es líder en el mercado mundial.

En 1998, P&G presenta "Organización 2005", un nuevo proyecto diseñado para la rápida implementación de ideas innovadoras en los mercados mundiales. Al invertir en productos innovadores, P&G sienta las bases para el crecimiento en el futuro. Surgen las siguientes innovaciones: Febreze, Dryel y Swiffer son lanzados y vendidos en todo el mundo en menos de 18 meses.

Dryel, el más novedoso modo de cuidado para la ropa que requiere exclusivamente lavado seco, y que puede efectuarse en la propia casa, como puede apreciarse es una innovación radical.

Febreze, una innovación incremental de producto basada en un spray que emplea la última tecnología para eliminar los malos olores de una forma segura.

Swiffer, un nuevo sistema para limpiar superficies duras y pisos para, que permite remover de mejor manera el polvo, el pelo y la suciedad en general: una innovación incremental.

Otra innovación radical: Crest Whitestrips, un nuevo y revolucionario modo de

blanquear los dientes 10 veces mejor que la pasta dental blanqueadora líder, en sólo 14 días en la propia casa, empleando de forma segura el mismo producto que emplean los dentistas.

En 2000, se produce una gran innovación con el lanzamiento de Reflect.com, marca inicial de P&G en Internet. Es la primera en ofrecer productos de belleza personalizados en línea.

En 2005, Se anuncia que P&G y Gillette se unirán en una sola compañía. En 2006, se concreta la fusión de P&G y Gillette, añadiendo al sólido portafolio de marcas de P&G las marcas de Gillette, Braun, Oral-B y Duracell.

Basado en: Descubre la historia de P&G, en http://www.pg.com/es_ES/history/jsp/ourhistory_spain_4.shtml, accedido a 6 de junio del 2012

Notas para el profesor:

1. Evidencias de invención, creatividad e innovación incluidas por P&G a lo largo de su historia.

La Invención, es la creación original de una idea, concepto o nuevo camino, que está motivada por el deseo o necesidad de resolver un problema, o proveer una nueva capacidad a la empresa.

La creatividad e innovación, también son a menudo confundidas, sin embargo la creatividad, es la generación de nuevas ideas y la innovación, es el valor que estas pueden generar. Ser creativo no es lo mismo que ser innovador, la innovación resulta de la creatividad aplicada. Para ser creativo e innovador, es necesario ir más allá del proceso creativo y sus técnicas, la innovación tiene relación directa con la implementación de algo nuevo.

La creación de la primera pasta dentífrica con flúor para el tratamiento de las caries puede ser considerada una invención de P&G por ser una creación original de una idea, pero también se puede considerar una innovación porque genera valor de mercado. "Otra innovación del tipo radical de P&G, y que dio mucho prestigio a la compañía fue el lanzamiento en 1955 de la primera pasta dentífrica con flúor, Crest para el tratamiento de las caries."

El lanzamiento de las patatas fritas Pringle es considerado un resultado de creatividad porque la comercialización de patatas fritas era hecha en bolsas de polietileno y con la creación de P&G fue comercializada en una lata. Pringle lanzó una nueva forma de envase y una nueva presentación de las patatas fritas. Todavía, "para las Pringle, P&G no tuvo el éxito deseado."

2. Identifique los distintos tipos de innovación realizados.

La empresa Procter & Gamble tiene en su currículum innumerables innovaciones realizadas desde el inicio de la empresa. Se destaca la innovación radical con cambios sustanciales en las actividades de la empresa y la innovación incremental con cambios leves en las actividades de la empresa. Se puede enumerar las innovaciones radicales: el lanzamiento de la primera pasta dentífrica con flúor, Crest para el tratamiento de las caries (1955); el lanzamiento al mercado de Comet, el primer limpiador para el hogar con blanqueador de cloro; el lanzamiento de Pampers - pañales desechables (1961); el lanzamiento de las patatas fritas Pringle (1968); el lanzamiento de Crest Tartar Control, la primera crema dental que se comprobó que evita la acumulación de tártaro (1985); el lanzamiento del champú y acondicionador 2 en 1; el lanzamiento de Dryel, para el cuidado de la ropa que requiere exclusivamente lavado seco, y que puede efectuarse en la propia casa; el lanzamiento de Crest Whitestrips, un nuevo y revolucionario modo de blanquear los dientes 10 veces mejor que la pasta dental blanqueadora líder.

A su vez, se puede enumerar las innovaciones incrementales: el jabón "Ivory" (1879); el jabón Lenox para el lavado de ropa manchada de sebo y resina (1886); los Attends, pañales desechables para los adultos mayores con problemas de incontinencia; el Bounce, suavizador de telas y agente antiestático (1972); el Always/Whisper, un producto de protección femenina de calidad superior (1983); el Febreze, para eliminar los malos olores de una forma segura; el Swiffer, un nuevo sistema para limpiar superficies duras y pisos para, que permite remover de mejor manera el polvo, el pelo y la suciedad en general.

3. Evidencie la importancia de la innovación para la competitividad de las empresas

Sin duda que la innovación transformó P&G, en una empresa más competitiva a través de la creación de nuevos productos concurrentes con los productos de empresas de lo mismo sector de producción de jabón. "Para el ama de casa de 1879, el jabón Ivory fue una innovación importante en muchos aspectos. La mayoría de los jabones eran amarillos o de color marrón y muchos irritaban la piel y dañaban las superficies lavables y las telas. Comparado con los otros jabones de la época, el Ivory era suave y delicado. Venía en barras atractivamente empacadas de calidad y tamaño uniformes. Tenía una marca de fábrica, de manera que los clientes podían solicitarlo por su nombre y así saber qué obtenían cada vez que compraban.

Finalmente, el producto era anunciado, lo que le daba al cliente más seguridad de que el fabricante respaldaba el producto". Las cualidades innovadoras del producto y las cualidades innovadoras de su promoción, llevaron a que Ivory ganase clientes. La innovación abrió camino para que P&G entrara en otros

sectores y se destacase, como es ejemplo la comercialización de productos íntimos como los pañales desechables (inventor).

4. Señale ventajas y desventajas de la innovación.

La innovación de la empresa P&G ayudó a traer novedades para el cliente ofreciendo algo que nadie más puede ofrecer; rescribió las reglas de juego en la competencia y proporcionó a la empresa la rutina de buscar constantemente la mejora continua de la relación coste / beneficio en el proceso de innovación incremental continua. Todavía, el investimento financiero en investigación y desenvolvimiento de la innovación no siempre es retornado. "Hasta el momento, las patatas fritas se comercializaban en bolsas de polietileno y P&G desarrolló una nueva forma de envase (una lata), pero que consecuentemente requería la realización de modificaciones al producto (las patatas fritas). Para las Pringle, P&G no tuvo el éxito deseado."

Por otro lado, el tiempo de fidelización del cliente y valorización del producto, aceptando su precio puede ser grande. "Con el lanzamiento de Pampers en 1961, P&G se convirtió sin duda alguna en el inventor de los pañales desechables. Esta innovación es del tipo radical y también responde al modelo mixto, pues se puede afirmar que los pañales desechables responden a una necesidad latente que existía en el mercado. Aunque, Pampers fracasa en la primera prueba de mercado realizada en Peoria, Illinois, el intento no deja de ser productivo, ya que deriva en un producto mejorado a un costo más bajo, que con el tiempo pasará a sustituir a los pañales de tela para bebés."

Preguntas

En el caso de estudio expuesto de la empresa Procter and Gamble se evidencian una serie de problemáticas relacionadas con la innovación. Así, basándose en el caso identifique y diferencie:

1. Evidencias de invención, creatividad e innovación introducidas por P&G a lo largo de su historia.
2. Identifique los distintos tipos de innovación realizados.
3. Evidencie la importancia de la innovación para la competitividad de las empresas
4. Señale ventajas y desventajas de la innovación.

La Creatividad, Posicionamiento y Medición

1. Práctica para desarrollar en el aula: Técnicas de creatividad, Trump Towers

El éxito de las soluciones es siempre simple.

Las Trump Towers en Manhattan tenían una queja única para resolver: la mayoría de la gente que ha utilizado los ascensores en las torres Trump, ha encontrado los ascensores en las torres Trump más lento que en otros lugares al que habían ido.

Esta cuestión se planteó al equipo de mantenimiento de la propiedad que investigó la cuestión y se encontró que no había diferencia significativa en la velocidad del ascensor de las torres Trump con los instalados en otras partes. Sin embargo, las quejas no se detenían. Con cada nueva queja, el nivel de tolerancia de la Compañía Trump si iba reduciendo, por lo tanto se ordenó al equipo de mantenimiento una rápida resolución. El equipo de mantenimiento analizó el caso detalladamente y presentó sus hallazgos a la Compañía Trump. El equipo de mantenimiento reforzó que la velocidad de los ascensores estaba a la par con los de cualquier edificio en el barrio de Manhattan. En realidad los ascensores eran de la misma marca como los de otros edificios del barrio de Manhattan.

Frente a esta situación sin salida, uno de los ingenieros decidió convocar a una sesión de brainstorming (tormenta de ideas) para encontrar una solución. Para esto, invitó a los miembros de todos los departamentos a asistir y participar en la sesión de tormenta de ideas. La sesión se prolongó durante unas pocas horas y la solución parecía eludirlos.

Fue entonces cuando un joven diseñador de interiores se le ocurrió un pensamiento radical: tener espejos instalados en todos los ascensores. Los ascensores en las Torres Trump no tenían espejos y tenía un interior monótono de madera.

Como a la mayoría de las personas les resulta difícil hablar en un ascensor, por lo tanto no les queda más remedio que esperar mirando así el suelo o a los restantes viajeros hasta que el ascensor llegue a su piso de destino. Así, proponía el joven diseñador de interiores, con un espejo en el ascensor, la gente tiene algo que hacer.

Esta idea se basaba en una lógica simple, que funcionó en las Trump Towers. Lo primero que haces cuando ves a un espejo es verte a tí mismo. Al igual que la primera persona que usted busca en una fotografía es siempre a sí mismo. La gente le encanta admirarse a sí mismo. Así, dale a la gente algo que hacer en el ascensor, y sabrán pasar el tiempo. Puesta en marcha esta idea, las denuncias sobre la velocidad del ascensor cesaron.

Fuente: Basado en el Case study- The power of brainstorming, 2010, Jay's blog disponible en <http://jaysvision.wordpress.com/2010/01/29/casebrainstorm/>

Notas para el profesor:

El brainstorming (o tempestad de ideas), es una forma de generar un gran volumen de ideas en un tiempo corto. Rompe patrones de pensamiento existentes y genera nuevas opciones. Alienta a las ideas raras, sorprendentes. es un ejercicio que considera que todas las ideas son válidas y que, en sus reglas, no se permite hacer ningún juicio de valor o evaluación mientras que las ideas se están generando. Las ideas se pueden combinar para dar lugar a más ideas, y el objetivo del brainstorming, en esta etapa, es generar una gran cantidad de ideas (en esta fase nos se valora la calidad) (Gupta, 2009).

1. Defina las etapas de este proceso de brainstorming.**Proceso de Brainstorming:**

1. Defina su problema o asunto como un desafío creativo. Esto es extremadamente importante porque un desafío mal diseñado puede llevar a producir un montón de ideas que no le sirvan para resolver el problema. En general, los desafíos creativos comienzan con: ¿de qué manera podríamos...?, o ¿cómo podríamos...?
2. Pónganse límites. De tiempo: durante 25 minutos. De número de ideas: como mínimo 50 ideas, pero más es mucho mejor.
3. Una vez que comienza el brainstorming, los participantes dan propuestas y el facilitador toma nota, usualmente en una pizarra blanca o en un rotafolio (flip-chart) para que todos las vean. Está absolutamente contraindicado criticar las ideas. No importa lo tontas, descabelladas o imposibles que parezcan las ideas, todas deben ser escritas en la pizarra. Se debe fomentar la risa, no la crítica.
4. Una vez que se termina el tiempo, seleccione las cinco ideas que más le gusten. Asegúrese que todos los participantes de la sesión estén de acuerdo con la elección. Escriba cinco criterios para juzgar cuales ideas solucionan mejor el problema o desafío. Los criterios deberían empezar con la palabra "debería", por ejemplo: "debería ser legal", "debería poder completarse antes del 30 de julio", "debería ser rentable", etc.
5. Dele a cada idea un puntaje de 0 a 5 puntos dependiendo de cuán bien cumpla los criterios anteriormente mencionados. Una vez que todas las ideas han sido evaluadas criterio por criterio, después sume el puntaje total. La idea con el puntaje más alto será el que mejor solucione su problema. Pero usted debería guardar un registro con las mejores ideas y su puntaje en caso que después de todo, la idea seleccionada no sea realizable.

2. Describa el proceso utilizando el método de Role Play.

El Role – Play, es un método que permite a un equipo analizar una situación desde diferentes puntos de vista. Usar el Role-Play para analizar una situación de oportunidad, un problema o una situación real es muy eficaz. Cada persona asume el papel de alguien que está involucrado en la situación, tales como, por ejemplo: clientes, proveedores y director. Cada uno debe describir la situación desde la perspectiva que se le ha atribuido. El Role-Play puede ser utilizado para ayudar a las oportunidades de anticipar o mejorar, los problemas o situaciones (Gupta, 2009).

Esta técnica, que también conocemos como dramatizaciones o simulaciones, consiste en que dos o más personas representan una situación o caso concreto de la vida real, actuando según el papel que se les ha asignado y de tal forma que se haga más vivido y auténtico.

Ejemplo de utilización del role-play:

1. Empezar por definir la oportunidad, problema o situación.
2. Definir quién estará envuelto.
3. Se atribuye un role a cada persona.
4. Se hace una representación.
5. Se hace un análisis de la sesión, focalizando en nuevas visiones y en el aprendizaje.

3. Describa el proceso utilizando la técnica de los 5 porqués.

La técnica de los 5 Porqués, es un método basado en realizar preguntas para explorar las relaciones de causa-efecto que generan un problema en particular. Este método utiliza la creatividad de una forma muy estructurada y se aplica mejor al análisis de tareas.

Ejemplo del proceso del Método de los cinco porqués:

PROBLEMA: el ascensor parece lento.

¿Por qué el ascensor parece lento?	Porque la gente considera que tarda demasiado tiempo en alcanzar el piso destinado.
¿Por qué la gente considera que tarda demasiado tiempo?	Porque se aburre.
¿Por qué la gente se aburre?	Porque el edificio es muy alto y las personas pasan un tiempo x mirándose unos a los otros.
¿Por qué las personas pasan un tiempo x mirándose unos a los otros?	Porque no tienen alternativa.
¿Por qué no hay alternativa?	Porque el ascensor es en madera (monocromático) y las opciones es mirar al suelo, a la otra gente, a las paredes o al techo, todos sin contenido distintivo.

Evidentemente, este ejemplo podría continuarse con más preguntas. Esto sería correcto, ya que el “cinco” en la técnica de los “Cinco Porqués” no es fijo, sino más bien una incitación a hacer varias iteraciones para encontrar la causa raíz.

Así, ya encontrarán la causa raíz del problema de los ascensores de las Torres Trump y podría sobresalir la solución de los espejos u otra.... igualmente creativa.

4. Exponga por qué es difícil medir la innovación.

La innovación es un proceso complejo, estando esta complejidad relacionada con varias causas:

1. Hay varios métodos de medición de la innovación
2. Hay varias organizaciones a desarrollar métodos, medidas y índices de la innovación
3. La innovación es definida de distintas formas.
4. Lo que representa una innovación en un sector de actividad o espacio geográfico no lo es en otro.
5. Se puede intentar medir la capacidad innovadora, los resultados innovadores, el proceso innovador, etc.

En caso de las Trump Towers es claro que existe un problema – quejas de los clientes sobre la velocidad de los ascensores; una forma de procurar la solución del problema – el brainstorming y una solución innovación: colocar espejos en todos los ascensores. ¿Cuál el nivel de innovación de la Compañía Trump en este problema? Es una pregunta sin respuesta cuantificada, pero, es indiscutible la consecuencia del brainstorming y de la innovación: “así, dale a la gente algo que hacer en el ascensor, y sabrán pasar el tiempo. Puesta en marcha esta idea, las denuncias sobre la velocidad del ascensor cesaran.”

Preguntas:

En el caso de estudio expuesto se evidencian una aplicación de la técnica de brainstorming que potenció una innovación y la resolución de un problema. Así, basándose en el caso responda:

1. Defina las etapas de este proceso de brainstorming.
2. Describa el proceso utilizando el método de Role Play.
3. Describa el proceso utilizando la técnica de los 5 porqués.
4. Exponga porque es difícil medir la innovación.

2. Práctica para desarrollar virtualmente: Igalia: talento cooperativo

Igalia, incrementó su facturación desde los 200.000 euros de su primer año hasta los 1,8 millones con los que cerró el ejercicio 2010. Los más de 70 acuerdos rubricados con la multinacional finlandesa Nokia tuvieron mucho que ver en el despegue de la compañía en este periodo. El coordinador del área web y uno de los socios fundadores de la empresa, Xavier Castaño, explica la evolución operada por Igalia desde el inicio de su actividad. En la actualidad, las líneas de negocio son dos: el área desktop mobile, con gran penetración en el mercado exterior, y el área web.

Los contactos internacionales y la experiencia a nivel mundial convirtieron a Igalia en una compañía de referencia en el emergente sector TIC en Galicia gracias a una elevada capacidad para liderar proyectos a nivel internacional. Por otro lado, en el ámbito local, el área web desarrolló el proyecto 'Naval Plan', financiado con 500.000 euros por la Fundación para el Fomento de la Calidad Industrial y el Desarrollo Tecnológico de Galicia. La experiencia, inicialmente centrada en el sector naval, les ha demostrado que esta aplicación web para la planificación de proyectos puede ser útil para otros sectores y empresas interesadas en aplicaciones de software libre. Así, apostaron por seguir invirtiendo en el proyecto, que a partir de ahora pasará a denominarse 'Libre Plan'.

Desde el año 2010, Igalia destina una media de diez empleados a colaborar en el desarrollo del motor web 'WebKite', motor que se emplea hoy en día como base para los navegadores Google Chrome o Safari. Castaño, subraya que la principal ventaja que ofrece la compañía es haber apostado por la alta especialización. "Ofrecemos tecnologías muy avanzadas dentro del software libre para un nicho de mercado en el que la oferta es baja". Tras realizar varios proyectos con la Universidad de Santiago (USC) y el Centro Tecnológico de Telecomunicaciones de Galicia (Gradient), en Igalia creen que el reto de cara al futuro pasa por los proyectos europeos donde, mantienen, se encuentran "las verdaderas oportunidades". La filosofía de la que logró imbuirse la compañía reside en que los programas informáticos pueden ser empleados, copiados, distribuidos y mejorados de manera completamente libre sin que medien licencias ni requerimientos.

Pero más allá de los acuerdos con empresas internacionales, de no tener casi competidores en el mercado global y de un crecimiento continuado en la facturación, Igalia asumió desde su nacimiento una filosofía empresarial basada en el cooperativismo, una fórmula innovadora en su sector que consiguieron mantener en el tiempo. Tanto es así, que el número de socios se ha duplicado hasta los 20 gracias a una política de empresa que permite a cualquier trabajador conseguir ese estatus en cuatro años, momento en el que se equipara por completo a cualquier otro socio en derechos y obligaciones a través de una aportación simbólica. Antes de eso, cada empleado pasa a formar parte de la asamblea general, órgano de decisión estratégico de la empresa, a partir del segundo año en Igalia. La asamblea se celebra cada dos meses y en ella se redefinen continuamente los retos y los mercados a los que dirigir las acciones de la empresa.

Xavier Castaño, explica que en el año 2005 vieron la necesidad de especializarse en tecnología e internacionalizarse. "Flexibilizamos la relación con el teletrabajo y cambiamos completamente la filosofía. Pasamos de ser una empresa cuyo lema era 'desde Galicia para el mundo' a fomentar una compañía global donde el teletrabajo pasa a ser un modo de relación natural con la empresa", indica. Desde entonces hay empleados que realizan su trabajo desde San Francisco, Finlandia, Bélgica, Madrid o Barcelona. Un equipo multidisciplinario que se completa con veinte personas trabajando desde La Coruña y ocho desde Pontevedra.

La gestión asamblearia, el espíritu cooperativo y la internacionalización han sido claves para la implantación del inglés, el idioma en el que los trabajadores de Igalia se relacionan entre ellos, independientemente del lugar de trabajo o del interlocutor. Saben que en la combinación de la innovación, la especialización y la internacionalización se encuentran sus grandes bases.

El capítulo de I+D+i absorbe el 25% de la facturación. Igalia también, dedica una partida económica a desarrollar acciones para mejorar la calidad de vida, la conciliación o la formación continua. La flexibilidad horaria, el teletrabajo o el fomento del estudio de idiomas son solo pequeñas muestras de esta filosofía, por la que la empresa reinvierte una parte importante de su facturación en mejorar las condiciones laborales y las capacidades profesionales de sus trabajadores.

El proceso innovador está tan ligado a su modelo de trabajo que muchos de los empleados rechazaron importantes ofertas en compañías internacionales a cambio de desarrollar los proyectos para los que eran requeridos desde Igalia. La empresa se ha convertido en una apuesta social y personal. Por ejemplo es el 0,7% de facturación que cada año destinan a la financiación de ONG.

Fuente: i.20 Innovación empresarial en Galicia 20 casos de éxito. (2011) Editado por Xunta de Galicia - Consellería de Economía e Industria y Ministerio de Ciencia e Innovación -Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología, disponible en: <http://i20.fundacioncalidade.org/i20/i20-castellano.pdf> (accedido a 14-6-2012).

Notas para el profesor:

1. Exponga los puntos importantes del plano estratégico potenciador de la innovación en la empresa.

El liderazgo empresarial debe desarrollar un plan estratégico teniendo en cuenta un compromiso claro para innovar procesos, productos o soluciones. Para lograr una aproximación a la innovación como el proceso científico, debe desarrollar un plan estratégico con las siguientes pautas:

1. Compromiso estratégico.
2. Alineamiento estratégico.
3. Medición de la innovación.

4. Plano para la innovación:

- Cultura de creatividad.
- Sala de innovación (InnoRoom).
- Definición de política de innovación amigable.
- Comunicación de la innovación.
- Incentivos a la innovación.
- Búsqueda de la innovación.
- Formación y certificación de la Brinnovation.
- Distinción en el proceso de gestión de ideas.
- Gestión de la innovación.
- Rápida comercialización de la innovación.

5. Retorno de la inversión (ROI) en la gestión de la innovación.

6. Adaptación estratégica.

Los líderes exitosos reconocen la importancia de la innovación y la necesidad de liderazgo. El líder tiene que creer y comprender el papel que la cultura puede tener en el crecimiento futuro de la empresa innovadora. Cuando se trata de crear una cultura de la innovación, estos líderes consideran que la innovación en todas las áreas de negocio. Para convertir una empresa en una organización que aprende y que innove, el ambiente organizativo debe influir pensamientos, planes y acciones (Gupta, 2008).

2. Exponga la importancia de la gestión de la innovación en el plan estratégico para la innovación de Igalia.

La empresa Igalia, se destaca por su innovación y por sus parecerías importantes, así, como gestionar la empresa y la innovación producida de forma cooperativa. Cada trabajador puede formar parte de la asamblea general que es el órgano de decisión estratégico de la empresa, que reúne a cada dos meses y redefine los retos y los mercados de la empresa. En lo cuarto año el empleador puede convertirse en socio. "Igalia asumió desde su nacimiento una filosofía empresarial basada en el cooperativismo, una fórmula innovadora en su sector que consiguieron mantener en el tiempo. Tanto es así, que el número de socios se ha duplicado hasta los 20 gracias a una política de empresa que permite a cualquier trabajador conseguir ese estatus en cuatro años, momento en el que se equipara por completo a cualquier otro socio en derechos y obligaciones a través de una aportación simbólica."

3. Exponga porque es difícil institucionalizar la innovación y como Igalia supera las dificultades.

Son varios los factores que dificultan la institucionalización de la innovación pudiéndose enumerar algunos: la falta de intensión estratégica para la institucionalización de la innovación, la comprensión inadecuada del proceso de innovación, el miedo a error

o al castigo, la falta de tiempo y de expectativa para la involucración intelectual de los empleados, la falta de incentivos y premios relacionados con la innovación.

Todavía, Igalia es un ejemplo de institucionalización de innovación en sus productos, en su gestión y en su cultura. "La gestión asamblearia, el espíritu cooperativo y la internacionalización han sido claves para la implantación del inglés, el idioma en el que los trabajadores de Igalia se relacionan entre ellos, independientemente del lugar de trabajo o del interlocutor. Saben que en la combinación de la innovación, la especialización y la internacionalización se encuentran sus grandes fuerzas. El capítulo de I+D+i absorbe el 25% de la facturación."

Preguntas:

En el caso de estudio expuesto se evidencian el posicionamiento estratégico y el plan estratégico potenciador de la innovación. Así, basándose en el caso responda:

1. Exponga los puntos importantes del plan estratégico potenciador de la innovación en la empresa.
2. Exponga la importancia de la gestión de la innovación en el plan estratégico para la innovación de Igalia.
3. Exponga por qué es difícil institucionalizar la innovación y cómo Igalia supera las dificultades.

3. Práctica de autoaprendizaje: Técnicas de creatividad, post-it

Una de las formas como se desarrollan nuevos productos es tomar un producto actual y modificarlo de alguna manera. Otra forma, es determinar cómo un producto desarrollado anteriormente puede ser comercializado o utilizado por un grupo particular de clientes. La compañía 3M es famosa muchos productos, entre ellos los adhesivos y abrasivos. Hace unos años, uno de los gerentes de 3M, un miembro de un coro de una iglesia, quiso marcar las páginas de su libro de himnos para poder encontrarlas rápidamente. Un marcador no lo haría, porque sería un pedazo de papel que fácilmente podría caerse. El director necesitaba algo que se adheriría a la página, pero que no la romperá.

De vuelta al trabajo, el gerente le preguntó a uno de los miembros del departamento de investigación y desarrollo, si existía un adhesivo que cumpliera este objetivo. Uno le dijo que si, pero, lo advirtió de que nunca había sido comercializado por la compañía 3M porque esta encontró que el adhesivo no era lo suficientemente fuerte como para uso industrial.

A petición del gerente, un lote de la cola se preparó y el la aplicó a pequeños trozos de papel que podrían utilizarse como marcadores. A medida que el gerente (que

había solicitado el producto) comenzó a utilizarlo y a pensar que la cola podría tener otros usos, que no se resumían a un marcador.

Le ocurrió que, por ejemplo, las secretarías lo podrían utilizar para conectar las hojas en los archivos, y los gerentes pudrían utilizar para enviar notas, junto con cartas y memorandos.

En un esfuerzo por estimular el interés por el producto, el gerente creó un gran lote de estos "conectables", que ahora llamaba Post-it Notes, y comenzó a distribuir a las secretarías de toda la compañía. En poco tiempo más gente comenzó a preguntar por ellos. El gerente, entonces ordenó el corte de suministro y les dijo a todos los que querían el Post-it Notes que tendrían que ponerse en contacto con el departamento de marketing. Cuando ese departamento se convirtió en una ola de llamadas preguntando por el Post-it Notes, el gerente llegó a la conclusión de que existía una gran demanda en toda la industria para estas notas, y comenzó la producción total. Hoy en día Post-it es una de las líneas de productos más grandes y exitosas en poder de la empresa 3M.

Notas para el profesor:

1. Exponga el desarrollo del proceso creativo del Post-it.

La creación del Post-it surgió de una necesidad individual – un de los gerentes de 3M – que conjugada con un resultado de investigación en adhesivos ha dado respuesta a necesidad individual del gerente. Esta creación fue de cierta manera resultado de una asociación de ideas o un encontró perfecto entre el adhesivo y un pedazo de papel. Papel (marcar) -> Adhesivo (fijar) -> Papel Adhesivo = Post-it (marca y se fija).

Después de satisfacer la necesidad individual y de constatar que la necesidad era social la creatividad del gerente se transformó en una innovación con valor en mercado. "Cuando ese departamento se convirtió en una ola de llamadas preguntando por el Post-it Notes, el gerente llegó a la conclusión de que existía una gran demanda en toda la industria para estas notas, y comenzó la producción total. Hoy en día Post-it es una de las líneas de productos más grandes y exitosas en poder de la empresa 3m".

2. Describa la herramienta de creatividad denominada Mapas Mentales.

Los mapas mentales son una técnica de creatividad que integra el procesamiento de todo el cerebro. Promueve la visualización de ideas y asegura un método para estimular la creatividad. El mapa mental es muy útil para ayudar a la persona a romper viejos paradigmas a través de los poderes intuitivos de la mente. Puesto que es tan visual como lógico, ayuda en la generación de alternativas creativas. El mapa mental utiliza los colores y las imágenes para invocar el hemisferio derecho y romper con las tendencias de las palabras que guían el hemisferio izquierdo. El uso de las palabras integra la parte izquierda de la mente en uno proceso de asignación (Gupta, 2008).

Ejemplo: Para desarrollar un mapa mental de cualquier proyecto que tenga en mente, utilice las siguientes instrucciones: (Necesitará papel, lápiz, goma y colores)

1. El mapa debe estar formado por un mínimo de palabras. Utilice únicamente ideas claves e imágenes.
2. Inicie siempre desde el centro de la hoja, colocando la idea central (objetivo) y remarcándolo.
3. A partir de esa idea central, genere una lluvia de ideas que estén relacionadas con el tema.
4. Para darle más importancia a unas ideas que a otras (priorizar), use el sentido de las manecillas del reloj.
5. Acomode esas ideas alrededor de la idea central, evitando amontonarlas.
6. Relacione la idea central con los subtemas utilizando líneas que las unan.
7. Remarque sus ideas encerrándolas en círculos, subrayándolas, poniendo colores, imágenes, etc. Use todo aquello que le sirva para diferenciar y hacer más clara la relación entre las ideas.
8. Sea creativo, dele importancia al mapa mental y diviértase al mismo. No se limite, si se le acaba la hoja pegue una nueva. Su mente no se guía por el tamaño del papel.

3. Exponga los desafíos relacionados con la institucionalización de la innovación.

No hay ninguna fórmula de éxito para implementar procesos que proporcionen la generación de la innovación. Una buena implementación necesita de un buen entendimiento de proceso inventivo. Para implementar el proceso de forma sólida y enseñar a otras personas e instituciones. La institucionalización de la innovación trae grandes desafíos para quien la busca (Gupta, 2008).

Estos son algunos de los desafíos a enfrentar:

- Falta de intensión estratégica para la institucionalización de la innovación.
- Comprensión inadecuada del proceso de innovación.
- Miedo a errar o al castigo.
- Falta de tiempo e de expectativa para la involucración intelectual del los empleados.
- Falta de incentivo se premios relacionados con la innovación.

Preguntas:

En el caso de estudio expuesto se evidencian la creatividad que potenció una innovación y la resolución de un problema. Así, basándose en el caso responda:

1. Exponga como se desarrolló el proceso creativo del Post-it.
2. Describa la herramienta de creatividad denominada Mapas Mentales.
3. Exponga los desafíos relacionados con la institucionalización de la innovación.

1. Práctica para desarrollar en el aula: El grupo Cuevas

El grupo cuevas se dio a conocer por la comercialización de la castaña, llevándola, fresca o congelada, a los inmigrantes gallegos que, repartidos por Bélgica, Alemania, Francia, México y Argentina, sentían nostalgia por uno de los productos estrella de la tierra que los vio nacer. El director general de la compañía, Artur Yuste, presume que “uno de nuestros grandes hitos resultó del proceso de aplicación de la innovación”, del que surgió la creación del marrón glacé español en 1980, a imagen y semejanza del de Francia, único país que hasta aquel momento conocía esta fórmula para confitar la castaña.

El producto ourensano contiene más azúcar, por lo que es más dulce y “rellena más la boca”, según el director general, al tiempo que contiene “más sabor a castaña”. Puede tomarse en postres pero también en tostadas, consumirse con pavo o como acompañamiento de aves de caza, entre otros. Hoy en día, el 80% del marrón glacé que se consume en España lleva el sello del Grupo Cuevas, sea en su presentación tradicional (cada unidad envuelta individualmente y envasada al vacío) o en fórmulas alternativas como macerado al brandy, confitado al jengibre, al vino de Jerez o recubierto de chocolate negro.

Después del marrón glacé, llegaron los productos Cuevas Chef, con los que la empresa ourensana inició una línea nueva de procesado de la castaña que permite su comercialización en almíbar, purés, cremas y guarniciones con el objetivo de aumentar las opciones para su consumo. Pero, al margen de la castaña, la marca destaca por haber saltado a la innovación en distribución con su supermercado de nueva generación: el ‘Aquí’ con establecimientos en Ourense y O Porriño (Pontevedra). Esta línea, iniciada en 2008, pretende “romper el aburrimiento del consumidor al hacer la compra” con una estrategia que gira en torno a cuatro ejes: precios económicos, aprovechamiento del tiempo, salud y sabor. “Es decir, que dejemos de hacer la compra y empecemos a ir de compras”, resume el director general de Cuevas.

Los ‘Aquí’ presentan un diseño especialmente pensado para facilitar la compra haciéndola más rápida y cómoda en base a la distribución de los productos. Así, los que el cliente encuentra nada más entrar son los de consumo cotidiano, como es el caso de los frescos (fruta, verdura, carne, pescado), y a continuación se localizan los que trascienden la compra diaria y que suelen ser objeto de una compra semanal o mensual, como pueden ser los productos de limpieza o de higiene.

Esta concepción está aderezada con las iniciativas de cola única, para ganar tiempo, y el ambiente anti estrés, evitando las agresivas ofertas o la música estridente. A todo ello hay que añadir unos precios medios iguales o incluso inferiores a los de la competencia, especialmente en el sector de frescos, así, como un compromiso claro

con el medioambiente que se recoge, entre otras propuestas, en el descuento de 3 céntimos de euro al consumidor por cada bolsa de plástico que renuncia a utilizar. La sección QFH (qué Facemos Hoxe) constituye uno de los elementos característicos de los 'Aquié'. Oferta un menú "dietéticamente equilibrado, sabroso y natural", compuesto por primer plato, segundo, postre y bebida. Es diferente para cada día y está elaborado por un equipo de expertos nutricionistas que colaboran con la Universidad de Vigo en el marco de la Cátedra Cuevas.

Para llevarse estos alimentos, los clientes disponen de tres opciones: imprimir el menú, que se acompaña de toda la información nutricional, y prepararlo con lo que ya tiene en casa; llevarse los ingredientes en crudo ya medidos por raciones para luego cocinarlos; o bien adquirir los platos ya preparados y listos para su consumo. Esta iniciativa se enmarca en la política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) del grupo a favor de la difusión de la dieta atlántica gallega, en la que se basan las recetas seleccionadas a diario.

El éxito de los 'Aquié' quedó ratificado en 2009 al ser el único proyecto español galardonado en el World Retail Awards en la categoría de Innovación, de modo que ese año se convirtió en una de las seis empresas del mundo más innovadoras en el ámbito de la distribución. Y, en segundo lugar, el óptimo funcionamiento de esta marca también queda patente con el crecimiento anual del volumen de negocio en un 22,6% en el último ejercicio, "muy por encima de la media del sector", revelan.

A la vista de los buenos resultados de los 'Aquié', el Grupo Cuevas ha dado un paso más con los supermercados 'Plenus', que presentan como señas de identidad la potenciación de los productos frescos (fruta, carne y pescado), la mayor profesionalización de sus empleados (a los que ofrecen una formación previa inicial y también continua), una política comercial más competitiva y la presentación "divertida y joven" de las instalaciones y los productos, en palabras de Yuste, lo que repercute en una tienda "menos supermercado y más desinhibida".

El objetivo fue terminar al 2011 con ocho centros abiertos y que antes de 2013 'Plenus' llegue a las cuatro provincias gallegas a través de una veintena de supermercados distribuidos por zonas urbanas y rurales. Se trata de una franquicia "plenamente gallega capaz de competir en calidad y precio con los grandes grupos de distribución", cuya estrategia comercial se centra en reducir los costes para que cada franquiciador pueda competir abiertamente. Yuste argumenta que "el gerente sólo tiene que vender, porque del resto (marketing, promociones, surtido, merchandising...) se ocupa Cuevas".

El director general de esta empresa, que da trabajo a más de 400 personas con un perfil profesional muy diverso, cree que "el objetivo no siempre es ganar dinero, sino adaptarse al mercado y situarse bien en él". Yuste sostiene que "estamos radicalmente obligados a innovar porque la situación económica es muy mala pero no definitiva. Hay que salir de ella y para eso no podemos quedarnos sentados". Para Cuevas, la innovación permite a la compañía 'sacar las castañas del fuego'.

Fuente: i.20 Innovación empresarial en Galicia 20 casos de éxito. (2011) Editado por Xunta de Galicia - Consellería de Economía e Industria y Ministerio de Ciencia e Innovación -Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología, disponible en: <http://i20.fundacioncalidade.org/i20/i20-castellano.pdf> (accedido a 11-6-2012).

Notas para el profesor:

1. Exponga la innovación en los servicios realizada por el grupo Cuevas.

La innovación en los servicios es generalmente menos de cariz tecnológico y más de cariz social (contrariamente a la innovación tecnológica), pudiendo estar relacionada con la creación de un nuevo servicio. El grupo Cuevas que empezó con la comercialización de la castaña, avanzó para la comercialización del marrón glacé y después a una línea de procesado de la castaña. “Pero, al margen de la castaña, la marca destaca por haber saltado a la innovación en distribución con su supermercado de nueva generación: el ‘Aquí’ con establecimientos en Ourense y O Porriño (Pontevedra).

Esta línea, iniciada en 2008, pretende “romper el aburrimiento del consumidor al hacer la compra” con una estrategia que gira en torno a cuatro ejes: precios económicos, aprovechamiento del tiempo, salud y sabor.” Eso fue su gran innovación en los servicios, pasando de hacer y comercializar productos a también distribuirlos. El grupo Cuevas se tornó más próximo del cliente, creó una imagen de Responsabilidad Social Empresarial a través de la sección “Qué Hacemos Hoxe” y ha expandido su red de distribución con los ‘Aquí’ y los supermercados ‘Plenus’.

2. Con base en el caso práctico presentado y en las características de los servicios, exponga la evidencia de innovación en mercado.

El grupo Cuevas lanzó en 2008 los establecimientos ‘Aquí’ haciendo una mudanza en su negocio relacionado con la venta de productos con castaña. Esta innovación en distribución con su supermercado fue el inicio del grupo Cuevas en el sector de distribución alimentaria, con “precios medios iguales o incluso inferiores a los de la competencia, especialmente en el sector de frescos, así como un compromiso claro con el medioambiente que se recoge, entre otras propuestas, en el descuento de 3 céntimos de euro al consumidor por cada bolsa de plástico que renuncia a utilizar.”

El desarrollo de menús dietéticamente equilibrados en los supermercados ‘Aquí’ y la venta de los productos frescos (fruta, carne y pescado) en los supermercados ‘Plenus’ lleva el grupo Cuevas para el mercado alimentario, a saber de los productos frescos y alimentación saludable.

3. Señale ventajas en la innovación en los servicios del grupo Cuevas.

“Para Cuevas, la innovación permite a la compañía ‘sacar las castañas del fuego”.

Así, como el director general da empresa dice la innovación es la razón por la cual la empresa adaptase al mercado y situase bien venciendo la crisis y dando trabajo a más de 400 personas. La innovación construye el futuro y torna posible el crecimiento del grupo. “El objetivo fue terminar 2011 con ocho centros abiertos y que antes de 2013 ‘Plenus’ llegue a las cuatro provincias gallegas a través de una veintena de supermercados distribuidos por zonas urbanas y rurales. Se trata de una franquicia “plenamente gallega capaz de competir en calidad y precio con los grandes grupos de distribución”, cuya estrategia comercial se centra en reducir los costes para que cada franquiciado pueda competir abiertamente.”

Preguntas:

En el caso de estudio expuesto se evidencian una serie de problemáticas relacionadas con la innovación. Así, basándose en el caso identifique y diferencie:

1. Exponga la innovación en los servicios realizada por el grupo Cuevas.
2. Con base en el caso práctico presentado y en las características de los servicios, exponga la evidencia de innovación en mercado.
3. Señale ventajas en la innovación de los servicios del grupo Cuevas.

2. Práctica para desarrollar virtualmente: Recogida de Basura Inteligente (patente)

El proyecto, para el que la consellería de Economía e Industria aporta 150.000 euros, presenta dos diferencias fundamentales con respecto al resto de sus competidores: su diseño, con una tapa delantera más pequeña, y una vida útil más larga gracias a su mayor flexibilidad, lo que garantiza también un menor porcentaje de roturas. Además de eso, el contenedor gana también en estética, en higiene y en una mayor resistencia a cambios de temperatura, lo que repercute, en definitiva, en una mayor durabilidad del producto.

Para poder conseguir todas estas ventajas, el director comercial, Marcos Rodríguez, destaca que la subvención de la administración gallega fue “fundamental” ya que sufragaba la propuesta en cerca de un 40%. Este equipo de ourensanos, que desarrolla su actividad desde Tecnópole-Parque Tecnológico de Galicia, se centraba hasta la llegada de la crisis en el sector de las urbanizaciones con contenidos ‘premium’. Tras la irrupción de la desaceleración económica, desecharon los productos más caros para centrarse en otros más básicos y económicos.

La propuesta que los hizo más conocidos internacionalmente fue el ‘Big Tainer’, que conjuga la función esencial de la recogida de la basura con la integración de las nuevas tecnologías. Las TIC permiten que los contenedores incorporen funciones de comunicación, de identificación del usuario y de seguimiento del recipiente a través

de una web con objetivos tan diversos como conocer el nivel de residuos acumulados, fijar alarmas o incluso poder realizar un telemantenimiento, lo que simplifica el trabajo al tiempo que permite una reacción inmediata en caso de emergencia. La empresa fue contratada por Abu Dhabi para dotar de estos contenedores a la ciudad de los Emiratos Árabes Unidos, una actuación por la que ingresó más de 25 millones de euros a través de su filial internacional. La adjudicación incluía la instalación de 262 contenedores en una población que genera un gran volumen de basura (2,2 kilos de residuos diarios por habitante, el doble de la media europea).

Con el sistema ideado por los emprendedores ourensanos la basura se compacta, lo que permite reducir la frecuencia de recogida (pasa de tres vaciados diarios a una media de una retirada cada seis días en invierno), al tiempo que se gana en capacidad, integración en la ciudad e higiene. pagar por la basura que depositamos una de las principales ventajas del modelo diseñado por la empresa gallega es la identificación del usuario que deposita los desperdicios, lo que prepara el terreno para que, en el futuro, cada vecino pague en función de la basura que produce. También, instalaron un contenedor de este tipo en Málaga, en las inmediaciones de un mercado del centro de la ciudad.

Con la incorporación del sistema de Formato Verde, los malagueños pudieron recuperar íntegramente una calle e incluso instalar terrazas donde antes solo había desperdicios. Sobre la base de este proyecto, trabajan también en iniciativas para Sudamérica. Sin duda, el rápido despegue de la firma tiene mucho que ver con su departamento específico de innovación, formado por un diseñador industrial y con colaboraciones de una empresa auxiliar.

El director comercial reconoce que el personal destinado a I+D+i desempeña una tarea clave no solo en las líneas de negocio por las que apostar, sino en los índices de crecimiento que ha alcanzado la empresa. Marcos Rodríguez, subraya que es un "departamento crucial", ya que entiende que la innovación es "el único elemento diferenciador" que permite a las organizaciones que lo incorporan vender con un margen razonable para superar los costes.

La inversión en el área de innovación se acerca a un 10% del volumen de facturación, que solo en territorio nacional es de unos 5 millones de euros. Para mantener este nivel, Rodríguez revela que las ayudas públicas son "absolutamente claves", puesto que se convierten incluso en un condicionante para ejecutar los proyectos, tanto en términos económicos como temporales, ya que la presión del organismo de control "ayuda" a desarrollar las ideas.

Según el director comercial de Formato Verde, la inversión en este ámbito fue definitiva para que la empresa pasase de tener dos empleados a contar con 12 trabajadores con un importante grado de especialización, ya que poseen perfiles profesionales que van desde ingenieros superiores a comerciales pasando por diseñadores gráficos o diseñadores industriales. La buena experiencia en el terreno de la innovación está llevando a la empresa a incorporarla a todo el proceso productivo.

La innovación, la profesionalidad, la ecología y la responsabilidad social constituyen la imagen de marca de Formato Verde. Estos emprendedores cuidan los cuatro parámetros "hasta el más mínimo detalle", explica Rodríguez. Al margen de estos dos proyectos, trabajan con vistas al futuro en desarrollar un contenedor de aceite doméstico que estará listo en unos meses, para lo que cuentan con una subvención de la Junta de Galicia de 17.000 euros. Se centran, además, en el lanzamiento de otras modalidades de contenedores de residuos sólidos, para lo que también reciben ayudas económicas de la administración autonómica.

Notas para el profesor:

1. Exponga las cuatro herramientas de protección de la innovación.

La principal alteración de paradigma en la mente del innovador relativamente la protección debería ser: no basta innovar; es necesario también pensar en proteger las innovaciones. En la protección de innovación existen cuatro herramientas a destacar:

Patentes: es básicamente un conjunto de derechos, que como una escritura, atribuye un derecho de propiedad, o sea, están previstos los límites de la propiedad, que el propietario puede disfrutar. Las patentes tienen fecha de caducidad.

Marcas registradas: es básicamente un nombre utilizado para distinguir los productos de una persona de los productos de los otros y, además, indicar el origen de ese producto. Protege la marca asociada a esa innovación.

Derechos de autor: algunas innovaciones, como música, fotos, software, e literatura, si son trabajos originales, gozan automáticamente de la protección de derechos de autor.

Protección de secretos industriales y comerciales: garante al innovador la protección de secretos comerciales e industriales, permitiendo mantener la innovación en secreto.

2. Con base en el caso práctico presentado, exponga la importancia de la protección de tecnología patentado para la comercialización de la tecnología y sus desventajas.

La patente permite a la empresa que comercializa la tecnología proteger por determinado periodo de tiempo todos los derechos sobre la tecnología comercializada. Si esto no fuese posible otras empresas interesadas en el potencial de la tecnología pueden hacer copias del producto y comercializarlo.

Una innovación es importante para todos, todavía para quien la crea y /o para quien la quiere comercializar es fundamental tener la certeza que está libre de ser copiado y de ver los frutos de su tecnología en otras manos. Todavía, este tipo de protección tiene fecha de caducidad y durante su duración es necesario pagar los derechos de protección, aumentando los costos empresariales.

“La inversión en el área de innovación se acerca a un 10% del volumen de facturación, que solo en territorio nacional es de unos 5 millones de euros. Para mantener este nivel, Rodríguez revela que las ayudas públicas son “absolutamente claves”, puesto que se convierten incluso en un condicionante para ejecutar los proyectos, tanto en términos económicos como temporales, ya que la presión del organismo de control “ayuda” a desarrollar las ideas.”

3. Señale las ventajas de la tecnología del proyecto.

La tecnología del caso estudiado se destaca por su diseño y su estética, combinando los conocimientos de diversas áreas y produciendo un resultado innovador. “Con el sistema ideado por los emprendedores ourensanos la basura se compacta, lo que permite reducir la frecuencia de recogida (pasa de tres vaciados diarios a una media de una retirada cada seis días en invierno), al tiempo que se gana en capacidad, integración en la ciudad e higiene, pagar por la basura que depositamos una de las principales ventajas del modelo diseñado por la empresa gallega es la identificación del usuario que deposita los desperdicios, lo que prepara el terreno para que, en el futuro, cada vecino pague en función de la basura que produce.”

Tecnologías así nacen de colaboraciones entre diferentes investigadores y de un reconocimiento de la importancia de investigación. “El director comercial reconoce que el personal destinado a I+D+i desempeña una tarea clave no solo en las líneas de negocio por las que apostar, sino en los índices de crecimiento que ha alcanzado la empresa.”

Preguntas:

En el caso de estudio expuesto se evidencian una serie de problemáticas relacionadas con la innovación. Así, basándose en el caso identifique y diferencie:

1. Exponga las cuatro herramientas de protección de la innovación.
2. Con base en el caso práctico presentado, exponga la importancia de la protección de tecnología patentado para la comercialización de la tecnología y sus desventajas.
3. Señale las ventajas de la tecnología del proyecto.

3. Práctica de autoaprendizaje: ecoturismo sobre ruedas

El reencuentro de dos ex compañeros de colegio hizo posible la creación de un negocio de turismo de intereses especiales inédito en Chile: viajes ecoturísticos a bordo de un bus-hotel inventado por ellos para hacer travesías por lugares hermosos, pero poco explorados. Con el apoyo de un Capital Semilla de INNOVA Chile de CORFO, esta iniciativa ya está en plena ejecución.

En 1997, el entonces estudiante de Ingeniería Forestal Pablo Düttilh estuvo un año en Córdoba, España, en un intercambio universitario estudiando Ingeniería de Montes. Allí conoció al belga Karel Dhundt, que se hallaba en igual condición. Por su conocimiento como guía turístico, Düttilh le habló de la Patagonia y en 2004 Karel Dhundt viajó a aquel territorio tan lejano.

La experiencia cautivó al belga, que le planteó a su amigo chileno la idea de ofrecer ese viaje a ciudadanos de su natal Bélgica. Entonces esbozaron un negocio en que Dhundt se haría cargo de proveer pasajeros desde su país y Düttilh de la logística, de armar rutas y llevar a los clientes bajo su responsabilidad, dada su condición de guía turístico.

¿Cómo hacerlo?. Trataban de dilucidarlo cuando un sacerdote amigo les ofreció prestarles un bus que le habían regalado unos vascos luego de recorrer América Latina en él. Era una motorhome es decir, una casa rodante móvil. Karel, volvió a Bélgica y comenzó a ofrecer paquetes de rutas en Chile. Pablo, comenzaba a producir toda la logística acá, pero no pudo hacerlo: un accidente que casi le costó la vida dejó el proyecto congelado.

Dos años después, a comienzos del 2006, el reencuentro de Düttilh, con su ex compañero del colegio Seminario Menor Pablo Egaña, hizo posible que resurgiera el proyecto. Egaña, ingeniero comercial, que trabajaba en negocios inmobiliarios, se entusiasmó con la idea y aportó el capital para la tarea más importante: adquirir y diseñar un bus-hotel para efectuar las rutas.

La motorhome del sacerdote no era apta para lo que querían, pero fue el germen para inventar una alternativa: construir ellos mismos un vehículo con las exigencias de alojamiento, alimentación y transporte para 12 pasajeros. Recurrieron a arquitectos para hacer el diseño de este aparato único y, una vez concluido esto, se compraron una de las micros amarillas dadas de baja por el Transantiago.

Tardaron 10 meses en dejar listo el invento y en él invirtieron 50 mil dólares. Aprovecharon ese tiempo para montar plenamente el proyecto. En noviembre de 2006 hicieron la primera travesía con pasajeros enviados de Bélgica por el tercer socio. Fue un éxito, y esto significó que hicieran dos travesías más, siempre con belgas.

Así, nació Rolling Hostel. Para hacer viable este innovador negocio pidieron un Capital Semilla a INNOVA Chile de CORFO, teniendo como patrocinador a EuroChile, y se lo adjudicaron para pagar un estudio de mercado, un plan de negocios, iniciación de actividades y validación comercial. "Lo innovador es que nosotros proponemos el viaje en un vehículo único", dice Pablo Düttilh, quien además de ser el guía de los pasajeros ejerce como gerente general de Rolling Hostel.

Egaña, es el gerente administrativo. Las rutas que hasta ahora han hecho, ideadas por ellos mismos, son: la "travesía de los volcanes" (en el sur); "de los glaciares" (en el extremo austral, pasando a Argentina); y "del desierto" (en el norte grande).

Fuera de los tres socios, esta Pyme de turismo de intereses especiales cuenta con un trabajador al que consideran pieza clave del negocio: el chofer del bus-hotel. Dice Dütilh: "para este tipo de turismo el chofer es fundamental porque, como los viajes son de 15 a 25 días y el grupo es pequeño, junto con llevarnos a lugares poco recorridos, se preocupa de la mantención del coche y participa de la gran convivencia que se produce en la ruta".

Fuente: 70 casos de innovación (2007). INNOVA Chile de CORFO ISBN: 978-956-8652-9 Primera edición: julio de 2007, Editorial Valente Ltda. asequible en: <http://pt.scribd.com/doc/209219/70-Casos-de-Innovacion>

Notas para el profesor:

1. La innovación en los servicios puede consistir en:

- Un nuevo servicio.
- Un nuevo procedimiento para producir o comercializar un producto.
- La introducción de una nueva tecnología.

En el caso expuesto se verifican la coexistencia de los tres tipos de innovación de servicio, bien sea la creación de un nuevo servicio, un nuevo procedimiento para producir (the rolling Hostel) y la comercialización en un país tan distante del país de origen (en Bruselas). Además, introdujeron una nueva tecnología en el servicio las motorhomes, que no son usuales en este tipo de prestación de servicio (la dormida).

2. Además, la innovación en los servicios puede ser:

- La creación de un nuevo conocimiento o información, (en este caso el conocimiento y información sobre otros territorios poco explorados).
- Una nueva forma de tratar las personas o las cosas, que son apenas nuevas formas de comportamiento al nivel del personal de servicio (en este caso la novedad del soporte físico para la prestación del servicio).
- La innovación en los servicios puede consistir apenas en pequeños ajuste en los procedimientos (y así, ser apenas incremental y raramente radical). Pero en este caso, es más bien una innovación con un gran grado de novedad relativamente al modelo normal de prestación de servicios lo que la hace más radical que incremental.

3. Con base en las características de los servicios, podemos clasificar la innovación en 4 tipos:

- a. Innovación en servicios. Creación de un nuevo o mejorado servicio; en el caso del caso presentado será la creación de un nuevo servicio de hostelería.
- b. Innovación en procesos: dos categorías:
 - i. Innovación en el proceso operacional (back-office).
 - ii. Innovación en el proceso de fornecimiento (front-office).

Estos dos tipos de innovación también se verifican.

- c. Innovación en mercados: Creación de innovaciones en términos de marketing y comercialización; como por ejemplo:
 - i. Buscar un nuevo segmento de mercado.
 - ii. Entrar en una nueva industria y respectivo mercado.

En el caso práctico se trato de buscar un nuevo segmento de mercado.

- d. Pude ser subdividida en 4 subtipos:
 - i. Innovación de marca: la forma como la ventaja de la propuesta es presentada a los clientes. Se aplica al caso pues la ventaja de esta propuesta se centra en la movilidad geográfica en amplios territorios se otra forma difícilmente explotados.
 - ii. Innovación de la experiencia del cliente: la forma como una experiencia, en general, es criada para los clientes. En el caso práctico expuesto la experiencia de dormir y viajar en un Rolling Hostel debe ser encarada como una experiencia distintiva inolvidable.

Preguntas:

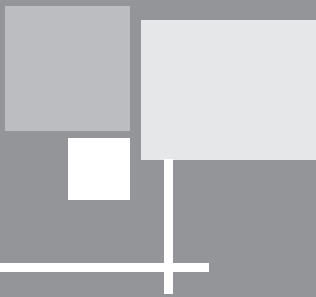
En el caso de estudio expuesto se evidencian una serie de problemáticas relacionadas con la innovación. Así, basándose en el caso identifique y diferencie:

1. ¿En qué puede consistir la innovación en los servicios?.
2. ¿La innovación en los servicios puede ser de qué tipo?.
3. Con base en el caso práctico presentado y en las características de los servicios, exponga la evidencia de los 4 tipos:

- a. Innovación en servicios.
- b. Innovación en procesos.
- c. Innovación en mercados.
- d. Puede ser subdividida en 4 subtipos:
 - i. Innovación de marca.
 - ii. Innovación de la experiencia del cliente.

PRÁCTICAS DEL MÓDULO

Gestión del Conocimiento en las MI-PYMES



1

Gestión del Conocimiento

1. Prácticas para desarrollar en el aula: Aplicaciones informáticas SALTECH

Las organizaciones cuyo principal activo es el conocimiento invierten mucho tiempo y esfuerzo en la gestión eficaz del mismo, ya que es vital para la consecución de sus objetivos. Que el flujo de trabajo se mantenga dentro de las previsiones y que haya la cantidad adecuada de retroalimentación entre departamentos clave es una de las preocupaciones de una pequeña empresa dedicada al desarrollo aplicaciones informáticas y software llamada SALTECH.

Al crecer en tamaño y abrir dos nuevas sucursales en ciudad Guatemala y Tegucigalpa (Honduras) cambió su estilo de trabajo que, desde su fundación, había sido más parecido al de un equipo de artesanos que al de una empresa de alta tecnología en serie. Tras varios meses de puesta a punto de las nuevas sucursales, surgieron problemas de coordinación que el sistema de gestión de procesos que utilizan no podía resolver. Las divergencias no se debían tanto a la coordinación de procesos (diseño, implantación, comercialización) como a las visiones divergentes sobre qué camino estaba tomando la empresa con las nuevas sucursales.

La casa matriz ubicada en San Salvador conoce bien el negocio y va muy acelerado el proceso de producción, implantación y comercialización de Software; Guatemala tiene buenos desarrolladores, pero la gerencia tiene un estilo muy autoritario y problemas de comunicación; Honduras ha contratado personal que no cumple los perfiles debido a la escases de profesionales en el área, y debe estar monitoreando permanentemente cada paso que se da, antes de presentar soluciones a los clientes.

La dirección llegó a la conclusión de que los correos electrónicos, la mensajería electrónica y las charlas vía IP no eran suficientes para mantener al grupo cohesionado ni para transmitir correctamente las directrices estratégicas que la dirección estimaba para la empresa.

Se encargó a una consultora externa la creación y mantenimiento de nuevas herramientas de comunicación que pudieran suplir, dentro de lo posible, la falta de comunicación informal de los trabajadores de la empresa. El diagnóstico inicial sugirió cuatro problemas principales:

- 1) Técnicos: errores en la construcción de manuales y especificaciones de trabajo.
- 2) Personales: insuficiente empatía personal e integración emocional entre los gerentes de San Salvador y Tegucigalpa.
- 3) Estratégicos: dificultades de aceptación de la política estratégica de la organización, a pesar de que la dirección emitió diversos boletines internos y varias charlas en grupo (virtuales y presenciales).

- 4) Culturales: Las diferencias sobre la concepción de la organización entre los diversos grupos geográficos y técnicos (los diseñadores, los administrativos, los comerciales, etc.) impiden un cierto nivel de empatía.

Instrucciones para el caso aplicado en el aula:

El caso se analizará de forma grupal, por lo que se recomienda que se integren grupos de 3 a 5 participantes, quienes de acuerdo al diagnóstico presentado responderán a las siguientes preguntas para ser debatidas:

1. ¿Qué herramientas diseñaría para resolver los problemas de la empresa (sin llegar a modificaciones o despido de personal)?; justifique su decisión.
2. ¿Debió abrirse la sucursal de Tegucigalpa?; razonen su respuesta.
3. ¿Qué sugiere para la sucursal de Guatemala?; razonen su respuesta.

Los alumnos disponen de 30 minutos de discusión grupal y posteriormente presentarán sus resultados a toda la clase para generar el debate de aproximadamente 30 minutos.

2. Prácticas para desarrollar virtualmente: La Michoacana El Salvador

El Dr. Ivan Trejo siendo dentista no contaba con experiencia en la elaboración de paletas, sin embargo, él realizaba viajes constantes a México para visitar a su sobrino y siempre le llamó la atención las paletas Michoacanas que son muy populares en ese país. Afortunadamente para él, la marca era una marca huérfana ya que nadie la registró oportunamente y en México cualquier persona que vendía un helado con sabor a fruta puede utilizar el nombre Michoacana.

El Dr. Trejo, recibió cursos en la elaboración de helados artesanales en México, así como cursos en "Elaboración de Plan de Negocios" impartido por CONAMYPE¹ en El Salvador. Finalmente, un Ingeniero en Alimentos lo capacitó en la estandarización de sabores de sus paletas. Esto último ha sido crítico para la aceptación de las paletas a un precio por arriba del precio de mercado. Él afirma que identificó una debilidad en el mercado salvadoreño y es que no existía una paleta de ingredientes naturales de buena calidad. Su instinto fue acertado, se presentó a la feria anual de CONSUMA para realizar su primera venta; en una semana vendió alrededor de 5,000 paletas. Esto lo convenció a invertir en el negocio, registrar la marca, y formalizar el negocio.

Se llegó a la conclusión que para mantenerse en el mercado y crecer, debería de innovar en creación de nuevos sabores, contándose en la actualidad con más de 80 sabores diferentes de paletas, entre los sabores están las paletas con sabor a "michelada", tequila y aguacate.

¹ Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa

La Michoacana se encontró con muchos obstáculos al querer consolidar la empresa, entre ellos el que los familiares del Dr. Trejo no creían en su idea de comercializar las paletas. Ser dentista podía parecer una profesión más lucrativa que la de vender paletas; sin embargo, el Dr. Trejo pensaba lo contrario. Al día de hoy la familia trabaja con él, siendo el negocio de las paletas más rentable que su profesión de dentista.

Otro obstáculo fue el de registrar la marca en El Salvador; el centro de registro de marcas le denegó la primera solicitud argumentando que La Michoacana era una marca de origen y por tanto no se podía registrar. El Dr. Trejo apeló argumentando que los helados "Holanda" era un caso similar y que no significaba que los helados eran hechos en el país europeo. Su apelación fue aprobada y la marca fue registrada.

Además, el Dr. Trejo se encontró con el obstáculo de suficiente capital de trabajo para iniciar sus inversiones y las dificultades de acceso al financiamiento. Por otra parte, el desconocimiento de la información y apoyo en temas administrativos, legales y comerciales, así como el conocer todas las fuentes de financiamiento que existían en el mercado, por lo que le dificultaba el tener claridad sobre el cumplimiento de sus metas previstas para el corto plazo. El Dr. Trejo recurrió a préstamos personales y a sus tarjetas de crédito para financiar su capital de trabajo. Tuvo la suerte de contar con sus ingresos profesionales de dentista para poder aplicar a dichos créditos. La banca sólo presta a través de hipotecas y órdenes de descuento a los asalariados; esto es un problema para nuevos empresarios que no tienen otras fuentes de ingreso.

Después de iniciadas las operaciones en el año 2005, la Michoacana tiene actualmente un total de 11 empleados, incluyendo a 3 miembros de la familia. Por otra parte, enfrenta el reto de no contar con la disponibilidad de frutas de forma permanente en El Salvador, viéndose obligada a importarla e incrementar con ello los costos, aunque mantiene los precios al público.

El Dr. Trejo, reconoce que los cursos recibidos les sirvieron para incrementar su competitividad y planificar mejor sus metas y operaciones; sin embargo el obstáculo del financiamiento aún continúa. Los meses de septiembre a diciembre 2008 representaron su etapa más difícil, no contar con disponibilidad de capital para invertir y el limitado acceso a créditos fue el factor más influyente de su crecimiento, ya que por la crisis financiera internacional la banca exigió más requerimientos para otorgar los créditos.

El reto mayor reto para la empresa es la exigencia del Ministerio de Salud de El Salvador, que le exige que registre cada uno de los 80 sabores existentes (\$350.00 por cada sabor), lo que significa un desembolso monetario que la empresa no esperaba.

Al ser consultadas las instituciones que financian a la pequeña y mediana empresa, argumentan que tienen un excedente de fondos porque las PYMES no solicitan créditos y cuando lo hacen, no presentan un adecuado plan de negocios que proyecte con cierto nivel de realismo las metas a lograr en el largo plazo.

Por otra parte, los productores de frutas en El Salvador, se quejan sobre la inexistencia de demanda de sus productos, por lo que terminan vendiéndolas a precios muy bajos e incluso que se pudren porque no logran colocar en el mercado dichas frutas.

Instrucciones para el alumno:

1. ¿Cómo disminuir las fallas en el acercamiento entre los productores de fruta y las empresas procesadoras, tal como la Michoacana?. ¿Este es un problema de gestión del conocimiento?. ¿Qué organizaciones deberían intervenir para generar productividad a los sectores a través de reducir la brecha de la información disponibles para lograr competitividad en las empresas?.
2. Busque las diferentes fuentes de financiamiento con los que puede contar la Michoacana de El Salvador y elabore un cuadro sobre los requisitos del crédito, tasa de interés y plazos. Recomiende la mejor alternativa para la Michoacana y justifique.
3. Comente qué es lo que está creando la brecha de información entre en demandante del crédito y el oferente del mismo. ¿Cómo puede reducirse la falta de conocimiento de acceso al crédito?.

3. Práctica de autoaprendizaje.

Un ejemplo de aplicación de un sistema de Gestión del Conocimiento es el de una empresa de construcción y distribución de material y herramienta para el sector agrario de carácter marcadamente nacional (AGED), aunque está comenzando la extensión de su negocio al ámbito nacional en Honduras.

En un momento determinado los directivos de la empresa se dieron cuenta que estaban perdiendo tiempo y recursos en la distribución de sus productos al no disponer de una base de datos, clasificada y organizada de todos sus clientes. Por ello decidieron contratar los servicios de una empresa consultora que estuviese especializada en ese tipo de trabajo y les facilitase esa información, ya que ellos no se consideraban capacitados para realizar este trabajo.

Los técnicos encargados de buscar a consultora idónea para este proyecto estaban convencidos de que era necesario demostrar a los directivos de su propia empresa el beneficio que podía suponer la aplicación de este sistema, pues según ellos es en los primeros momentos de la instalación de un sistema de Gestión del Conocimiento donde se pueden criticar más los rendimientos, sin embargo, una vez implantado definitivamente será difícil criticar sus beneficios.

Para ello, se contrató a una organización prácticamente nueva en el sector que se encargó de ofrecerle ese servicio a AGED, desarrollando una base de datos y un sistema que ofreciese toda la información relativa al sector, de tal forma que la

empresa contratante dispusiese de una serie de información organizada relativa tanto a los clientes, como a los proveedores y al sector donde la empresa desarrollaba su actividad.

En este sistema se recogía información de muchas fuentes, tales como:

- Clientes.
- Proveedores.
- Empresas competidoras.
- Empleados.
- Resto de información disponible en ferias, publicaciones, congresos, etc.

El proceso que se llevó a cabo constaba de tres fases principales que eran: recoger la información, analizarla y posteriormente distribuirla adecuadamente. Una de las condiciones para que este sistema tuviese éxito era que la información estuviese disponible en el menor tiempo posible, para que no disminuya la utilidad que de ella se pudiera obtener. Esto supuso un gasto inicial, pues para que el tiempo transcurrido entre la recogida de la información y su distribución sea el mínimo, el proceso debe estar totalmente automatizado.

Cuando la empresa consultora contratada vio la utilidad que del sistema se podía obtener empezó a tener nuevos clientes que solicitaban los mismos servicios, en el mismo sector y en otros, lo que supuso el asentamiento real del sistema de información.

Además, al ampliar el número de clientes la empresa optó por la participación de éstos en el sistema, para ello se fomentaba que participaran en el proceso no sólo recogiendo información sino también aportándola.

Además, la consultora estableció una serie de medidores de la calidad del servicio y del nivel de satisfacción de los clientes mediante distintas herramientas:

- Encuestas directas tres veces al año.
- Parámetros que miden objetivamente el uso del sistema, es decir, cuantas veces ha entrado cada cliente en la base de datos y qué tipo de datos son los más solicitados.
- Encuestas telefónicas.

Esto provocó para la empresa contratante (AGED) no sólo disponer de información relativa a sus clientes para poder ofrecerles un mejor servicio, sino también, información relativa al mercado y a sus competidores.

Tres reflexiones conclusivas:

1. Las empresas que quieran sobrevivir hoy en día en un mercado tan competitivo como el actual deben ser capaces de crear y compartir conocimiento, entendiendo dicho conocimiento como el conjunto de experiencias, hechos, reglas y conceptos de los que dispone para ayudar en las tareas de diseño, previsión, planificación y toma de decisiones.
 2. Cuando una empresa emprende una estrategia de Gestión del Conocimiento debe estar capacitada para pasar de una situación donde el personal es considerado únicamente como recurso a otra donde se hablará ya de capital humano o capital intelectual, lo que le permitirá disponer del conocimiento que necesite en el momento y lugar preciso.
 3. La introducción de los sistemas de información y comunicación necesarios debe hacerse de forma escalonada y mediante experiencias piloto, sin que se introduzcan cambios radicales en los métodos de trabajo. Siempre se tiene que tener presente que la tecnología es una herramienta pero no la base de la Gestión del Conocimiento. Asimismo, es importante destacar que la puesta en marcha de un plan de Gestión del Conocimiento debe hacerse de forma paulatina, sin que suponga cambios desmesurados para la empresa, con el apoyo de la dirección y a medida que la cultura empresarial favorezca la introducción de esos cambios.
- ¿Cuál es el aprendizaje o apreciación sobre el valor de los “datos, información y conocimiento” para las empresas en los mercados actuales?; favor razonar con un ejemplo.

Capital Intelectual

1. Práctica para desarrollar en el aula: *El pan que te endulza el día*

Pan San Benito, inició hace una década como una microempresa informal (menos de 4 empleados) que comercializaba quesadilla; poco a poco se fue consolidando y la experiencia y formación obtenida por los empleados en el procesamiento de las quesadillas les sirvió para crecer. De acuerdo a su representante, a temprana edad los fundadores se encontraban en un ambiente de obligaciones en el hogar, trabajo y actividad comercial; esto ayudó a que un negocio informal se convirtiera poco a poco en una PYME exitosa de más de 10 empleados.

Recibieron formación de programas de gremiales (Cámara de Comercio e Industria) sobre tecnologías, inteligencia de mercados para exportar y la formación sobre procesos dirigida a empleados. La innovación de Pan San Benito ha consistido en diversificar su línea de productos de panadería, incrementando su cartera de productos.

Una de las decisiones más acertadas de Pan San Benito fue invertir en tecnología y capacitación al personal. En su momento podía parecer una decisión arriesgada; sin embargo, la inversión rindió frutos ya que directamente estaban mejorando la calidad de su producto. Los operarios se preocupaban por la calidad de las materias primas, la consistencia de las mezclas y el sabor del producto terminado; además, procuraban no desperdiciar materias primas con lo cual podían reducir costos a pesar de la inversión en su formación. Todo esto permitió estandarizar e incrementar la producción de pan, así mismo, esto influyó directamente en las ventas y en la satisfacción del cliente.

En la actualidad Pan San Benito distribuye sus productos en los diversos supermercados del país, este canal de comercialización les permite que sean reconocidos por su producto y a su vez genere competitividad y un mayor reto en la innovación de otras variedades de pan que sugieren los empleados y/o los clientes.

A pesar de ello, Pan San Benito está experimentando su peor etapa, la competencia ofrece productos más baratos al supermercado, aunque el consumidor paga el mismo precio por su pan que el de la competencia. La calidad es un poco similar aunque cambia la durabilidad del producto debido a su empaque. Esto les está afectando financieramente y uno de los dueños afirma que hay que encontrar la forma de reducción en los costos fijos, identificar gastos innecesarios y prevenir el endeudamiento.

Por otra parte, la familia propietaria se queja de que dos empleados pasan continuamente quejándose de que la administración de la empresa se ha vuelto cómoda; al preguntar sobre quiénes eran los empleados más antiguos, quiénes eran

los más eficientes y quiénes atendían amablemente a los clientes, la respuesta de la familia fue “precisamente los dos empleados que se quejan”.

Estos empleados “en tela de juicio” consideran que se deben encontrar otras formas de comercialización para que el alto porcentaje que obtiene el supermercado pueda quedar de ganancia a la panadería.

De acuerdo a la formación y trabajo de los empleados más antiguo, indique usted cuál debería de ser la recomendación a los propietarios de la panadería San Benito, ¿qué le pasaría a la organización si los dos empleados más antiguos fuesen despedidos? y ¿qué consejos daría usted a la luz de las teorías sobre el capital intelectual?

2. Práctica para desarrollar virtualmente

En el año de 1982 una pareja de esposos tuvo la visión iniciar un negocio como futura fuente de ingresos para sus dos hijos que estaban pequeños; sondearon el mercado del sector salud y determinaron la posibilidad de atender en la distribución de productos médicos (SALUDATH) en las áreas rurales de la zona paracentral de El Salvador. Al abrirse mercado en los productos médico-quirúrgicos, iniciaron con la introducción de equipo médico. En sus orígenes fue conformada por tres socios y a partir de 1985 uno de ellos vendió las acciones a los otros dos, quedando la empresa en manos de una familia, quien ha sido la encargada de la administración de la misma.

Transcurridos los años, la pareja decidió que ya era tiempo de prestarle mayor atención porque se dieron cuenta que podían obtener más ingresos por la administración directa del negocio que lo que ganaban como empleados. En 1998 muere el esposo, en el año 2002 la esposa decide dejar todo el negocio en manos de uno de sus hijos, que tenía un par de años de haberse graduado de la carrera de Derecho. El hijo tomó las riendas del negocio pero su inclinación siempre había sido el desarrollo profesional de la abogacía, por lo que decidió cursar una maestría en administración de empresas a fin de tener los conocimientos necesarios para conducir el negocio. Allí aprendió la necesidad de identificar procesos y procedimientos y de sistematizar las experiencias para mejorar la productividad de la empresa.

Cinco años (2007) después de tomar a su cargo el negocio de parte del hijo, la hija de la dueña, que también es abogada, se incorpora al negocio por petición del hermano, comprometiéndose a entrenarla la conducción del negocio. En ese momento SALUDATH había pasado de ser una microempresa (6 empleados) a una pequeña empresa (17 empleados).

Entre los principales productos que se venden están: las suturas, sensor de saturación, cateter implantable y el equipo médico. La gran mayoría de estas ventas se realizan a través de licitaciones del Gobierno Central, donde destaca las del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Hospital Rosales, Hospital Bloom, Hospital de San Miguel, Hospital de Usulután y Hospital de Santa Ana; entre los clientes privados se encuentra el Hospital

de la Mujer, Hospital de Diagnóstico, Centro de Emergencia, entre otros. Cerca del 70% de las ventas provienen de las licitaciones, principalmente del Gobierno, el restante 30% son las ventas directas o por solicitud de los clientes. Entre los principales proveedores se pueden mencionar: B. Braun Melgusen (Alemania), B. Braun (España y Colombia), Erbe, Ansino, y Richarson Electronic, entre otros.

Al cierre del año 2012, la hija y el hijo habían levantado un diagnóstico sobre los problemas de la empresa y determinados las necesidades de formación no solo de su personal, sino de los cirujanos líderes en el sector médico que requerían fondos para formarse en nuevos conocimientos y aplicar las técnicas en cirugías. Levantaron la información sobre las características de los empleados y asociados, identificaron sus competencias, cada uno de los empleados llenó el cuestionario de autoevaluación de competencias, se determinó el desempeño de los empleados, las necesidades de formación y la compatibilidad de cada persona para los diferentes puestos de trabajo. Se estableció el plan de carrera o de formación de manera de determinar el impacto dentro de la situación financiera posterior a la formación.

SALUDATH, pasó de reportar un 1% de margen de utilidad neta (2001) a un 20% en el 2007. En los últimos cinco años -a pesar de la crisis mundial del 2008-, el negocio ha crecido en ventas un 10% anual y el proveedor principal de productos médico hospitalarios radicado en Alemania, está negociando la compra del 50% de las acciones de SALUDATH, con el fin de que se convierta en el distribuidor para Centroamérica y el Caribe.

De acuerdo al caso, se le pide que reflexione sobre la incidencia de la formación del capital intelectual sobre el resultado de las organizaciones.

3. Práctica de autoaprendizaje

Varias empresas de las MI-PYMES desaparecen debido a la falta de documentación y sistematización de procesos y procedimientos de sus operaciones. Los líderes de las empresas muchas veces no logran identificar las capacidades y potencialidades de las personas que laboran en la organización y ocurre que si alguna persona clave para los procesos se retira o muere, también mueren a largo plazo las organizaciones si no actúan de inmediato para solventar su crisis.

De allí la importancia de gestionar el capital intelectual, formándoles y premiándolos para generar productividad en las organizaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, usted deberá preparar un documento sobre una empresa MI-PYME (más de 4 empleados a un máximo de 100) que integre la siguiente información y que su vez sirva para que usted elabore un informe del caso sobre la posibilidad de éxito o fracaso de dicha empresa, a partir de las preguntas presentadas y de acuerdo a los modelos presentados en el aula. El caso deberá ser presentado en el aula.

Preguntas sobre el capital intelectual:

- ¿Cuál es el número de empleados que actualmente laboran la empresa?
- ¿Cuál es la antigüedad de los empleados?
- ¿Cada cuánto tiempo contratan un nuevo empleado?
- Los empleados que laboran para la empresa, ¿fueron entrenados en su organización o desde el principio los contrató ya especializados en las principales tareas a desarrollar?
- ¿Sabe usted cuáles son los puestos clave de su organización?
- ¿Conoce cuánto de su personal tiene el talento para cubrir los puestos clave de su organización?
- ¿Tiene programas de reemplazo del personal que ocupa puestos clave?
- ¿Tiene usted programas de capacitación y desarrollo para preparar al personal que ocupa puestos clave?
- ¿Sabe usted el impacto en el desempeño y resultados de negocio de los programas de capacitación y desarrollo de su personal?

Aprendizaje Organizacional

1. Práctica para desarrollar en el aula: *Salsas Yadu's*

La familia Romero producía desde hace un par de décadas la salsa “El Negrito”, la cual competía con salsas importadas con el nombre de salsa inglesa “Lea & Perrins”. Uno de los hijos de la familia (Héctor Romero) se dedicó a escuchar los comentarios y consejos que proporcionaban los consumidores de salsa y los distribuidores, mientras realizaba la entrega de la salsa “El Negrito”. El sabor de la salsa con mayor volumen de venta actual fue idea de una cliente del Mercado Central de San Salvador.

A partir del conocimiento de la preparación de salsa y la identificación de los vacíos en los supermercados de El Salvador -en los cuales tradicionalmente sólo se distribuían salsas de tomate, salsas barbacoas y vinagretas-, Héctor Romero, quien es graduado en Mercadeo se dedicó a elaborar diferentes combinaciones de salsas, tales como: tamarindo con chile, chile y jengibre, agridulce de naranja, salsa con sabor a piña con chile, mora dulce, o chirmol con zanahoria.

Para generar un segmento de clientes diferentes y potenciar los conocimientos de la familia sobre las salsas, Héctor Romero creó una nueva empresa llamada Salsas Yadu's. El objetivo de la nueva empresa, además de cubrir un mercado insatisfecho, era de aprender a realizar productos a partir de las sugerencias y recomendaciones de los clientes.

Salsas Yadu's creó un producto que no era aceptado ni conocido por los consumidores salvadoreños. Su representante afirma que su principal obstáculo ha sido cambiar la percepción y cultura de su mercado meta; pero le ha funcionado proporcionar degustaciones de su producto y explicar su preparación. Muchos clientes no saben que una salsa de piña con jengibre sabe bien con carne de cerdo.

Febrero a Junio 2007 fue para Salsa Yadu's su etapa más dura, se enfrentó a un mercado de consumo tradicional en el que tuvo que trabajar fuerte para lograr penetración y posicionarse. Salsas Yadu's consiguió vender sus productos en una feria que CENTROMYPE organizó en un centro comercial reconocido del país. Esta fue su primera presentación de sus salsas al público y actualmente se venden en todos los supermercados reconocidos en El Salvador.

Poco a poco los clientes empezaron a utilizar las salsas debido a su facilidad de aplicación a los platillos y calidad de las mismas. La empresa participó activamente en concursos de productores innovadores. Héctor Romero recibió un curso de cómo crear redes sociales con el objeto de dar a conocer su producto a través de canales poco convencionales y más económicos que la publicidad tradicional.

Actualmente cuenta con 9 empleados; la existencia de productos bajo el mismo rubro que tienen envase similar y se comercializan en supermercados se ha convertido en

el principal reto. Aunque la Héctor Romero reconoce que el éxito actual de salsas Yadu's se debe al aprendizaje individual por el que pasó, el aprendizaje en equipo de la familia y los empleados y que está seguro de lograr cuotas importantes de mercado porque se considera una persona en continuo aprendizaje y que lo mismo sucederá con la organización.

Tomando como referencia el caso antes presentado, integrar grupos de no más de 4 personas y reflexionen sobre lo siguiente:

¿Qué aspectos del aprendizaje organizacional le faltaría aplicar a Salsas Yadu's para lograr la mejora de productividad y competitividad de la organización?

2. Práctica para desarrollar virtualmente

Los alumnos se agruparán en no más de 4 personas y deberán seleccionar un sector productivo para elaborar un caso representativo de MI-PYMES en su país, que ilustre adecuadamente la gestión del conocimiento, según se plantea en esta asignatura.

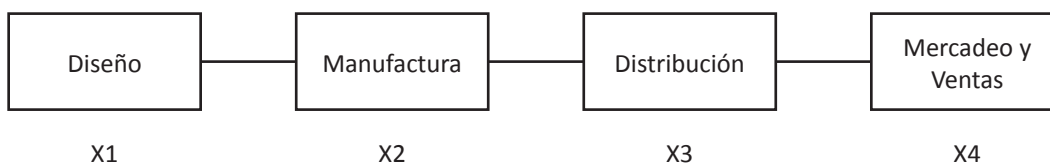
Cadena de Porter

La vida completa del producto desde que es materia prima hasta que es un producto terminado.



Preguntas:

1. ¿Qué hace la actualmente la empresa?.
2. ¿Qué hace falta hacer para completar un trabajo?.
3. ¿Cuáles son las etapas estándar de una industria?.
4. ¿Qué valor y que dificultad tiene cada una de las actividades?.
5. ¿Cómo saber que actividades son las que generan más valor?.



Queremos que **las actividades que generan mucho costo nos añadan también mucho valor...** de lo contrario si estas no añaden mucho valor entonces es mejor que alguien mas lo haga y mi empresa se dedica a hacer las actividades más valiosas (lo que en realidad añade valor). No es solo los recursos con lo que cuenta la empresa, sino el uso de estos recursos para tomar una ventaja competitiva.

Cuando se elabora cadena de valor, hay que poner atención a representar y analizar todas las actividades, independientemente del valor que cada actividad tiene.

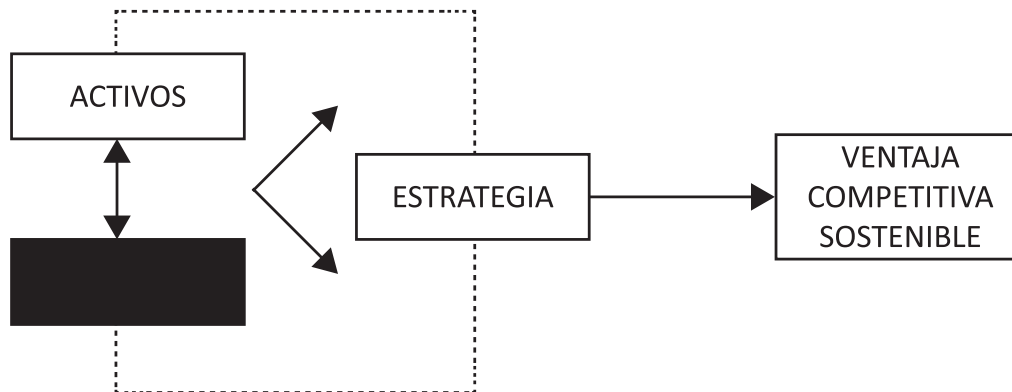
Para una actividad cualquiera, mi coste debe compararse al de la industria y ver si es justificable hacerlo o no; ver en el mercado abierto cual es el costo de cada una de las actividades y analizar si nos conviene hacerlo o no.

- 1) **Secuencia:** se puede hacer la cadena de valor siguiendo al cliente, pero es importante no olvidar algunas actividades por donde el cliente no pasa.
 - a. Seguir al cliente.
 - b. Romper la secuencia.
 - c. Agrupar por actividades concretas.
- 2) **¿Una o varias cadenas?.** La diversificación de las empresas, es una respuesta a esta situación. Debemos entonces pensar:
 - a. **Diversificada.** Tratemos de hacer cadena desde materia prima hasta consumidor.
 - b. Son los elementos de la **ventaja competitiva** los mismos (si lo son entonces necesitamos una cadena; si no, necesitamos una cadena de valor por cada elemento de ventaja competitiva).
- 3) **¿Es un servicio o una actividad?.** El servicio es el resultado de la actividad. Es importante ver causa y consecuencia. El servicio es la consecuencia de una actividad. Seguimos al cliente y vemos que es lo que el cliente recibe (el servicio).
- 4) **¿Con que nivel de detalle debemos hacerlo?.** Tan detallado como sea posible, o tan detallado como tenga sentido hacerlo. Lo hacemos de lo general a lo particular (de grandes actividades hacia actividades más pequeñas).
- 5) **¿Es apoyo o es primaria?.** Evaluar si es propio de la actividad central de la empresa. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa?. Esta pregunta debemos contestarla.
- 6) **¿Apoyo complementa toda la cadena o parte?.** Se pueden tener ambos casos, pero solo se aplica directamente a la actividad primaria a la que afecta.

3. Práctica de autoaprendizaje

Para el tema de aprendizaje organizacional, debemos enfocarnos en las habilidades. Estas son activos importantes de las empresas y son las herramientas que permiten una ventaja competitiva real, ya que lo demás normalmente se puede comprar en el mercado.

Aprendizaje organizacional



Cadena de valor de Michael Porter

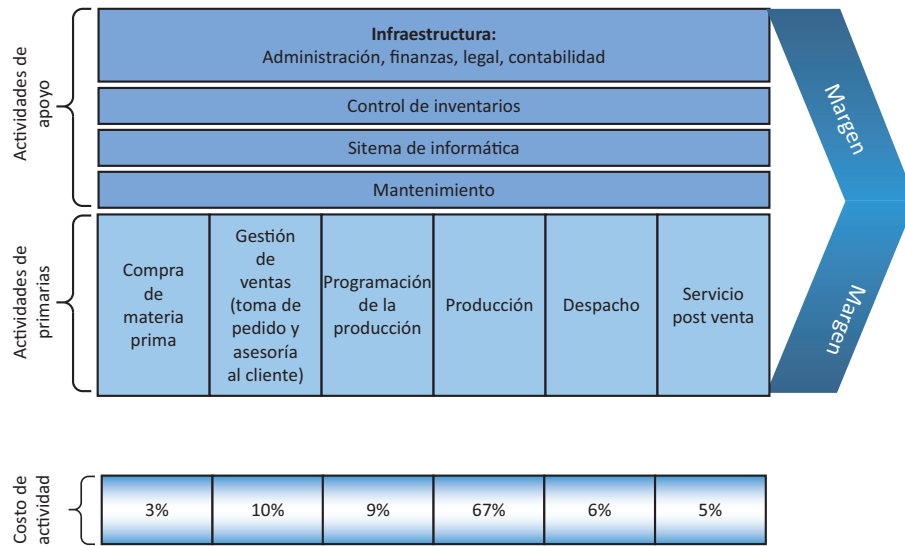
La vida completa del producto desde que
Es materia prima hasta que es un producto terminado



Cadena de valor: actividades primarias y de apoyo.

La siguiente figura nos muestra la cadena de valor de una empresa, en la que podemos identificar ejemplos de actividades primarias, actividades de apoyo y el costo proporcional para cada una de las actividades primarias de la cadena.

A continuación un ejemplo de una cadena de valor para una PYME de la región, como caso ilustrativo. Analizar la información proporcionada con fines ilustrativos, para luego, en la actividad siguiente, elaborar una cadena de valor y un mapa de conocimientos que represente adecuadamente el aprendizaje clave de una Mi-PYME para determinar su ventaja competitiva.

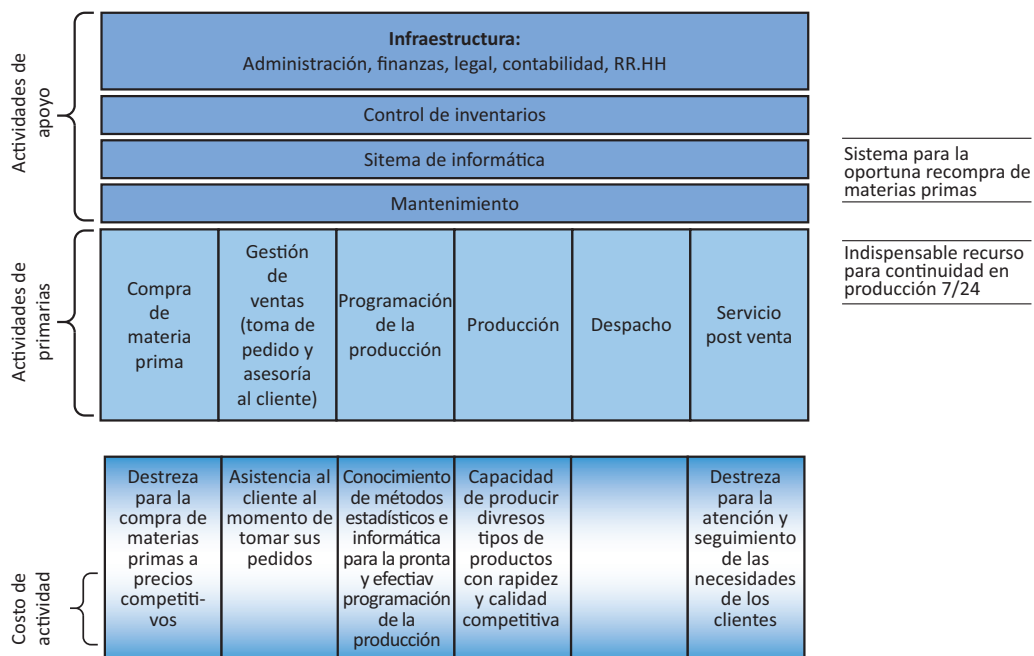


MAPA DE CONOCIMIENTO

Cadena de valor: destrezas relevantes

Cada una de las actividades primarias presentadas anteriormente en la cadena de valor de esta empresa, y algunas de las actividades de apoyo, cuentan con ciertas destrezas relevantes que son las que permiten a la empresa desarrollar eficaz y eficientemente sus procesos productivos

En el caso ilustrado, la actividad despacho se subcontrata.



Cadena de valor:

- Descripción de actividades primarias.
- Descripción de actividades de apoyo.
- Costo por actividad.

Mapa de conocimiento;

- Descripción de las destrezas relevantes para sus actividades primarias.
- Descripción las destrezas relevantes para sus actividades de apoyo.

Cadena de valor: origen de destrezas:

- Destreza relevante.
- Cómo se ha desarrollado.
- Quién(es) han sido responsables.
- Qué habilidades han permitido el desarrollo.

Clasificación de actividades:

- Destreza relevante.
- Habilidades y conocimientos formales.
- Habilidades y conocimientos informales.

Para el auto-aprendizaje se propone que los alumnos formados en grupos de 3 a 4 personas, elaboren la cadena de valor y el Mapa de Conocimiento para una M-PYME de su elección, debiendo buscar información para completar los siguientes puntos:

1. Cadena de Valor
 - a. Descripción de actividades primarias.
 - b. Descripción de actividades de apoyo.
 - c. Costeo de actividades (esta parte aplicable a una empresa en particular).
2. Mapa de Conocimiento
 - a. Descripción de las destrezas relevantes para cada actividad primaria.
 - b. Descripción de las destrezas relevantes para cada actividad de apoyo.
3. Origen de las destrezas (para cada destreza)
 - a. ¿Cómo se ha desarrollado?
 - b. ¿Quiénes han sido responsables?
 - c. ¿Qué habilidades han permitido su desarrollo?
4. Clasificación de actividades (para cada actividad)
 - a. Habilidades y conocimientos formales.
 - b. Habilidades y conocimientos informales.

Cadena de Valor:**Actividades de apoyo**

Actividades primarias

--	--	--	--

Costeo por actividad (Total 100%)

Mapa de conocimiento**Origen de Destrezas**

Destreza Relevante	Como se ha desarrollado	Quiénes han sido responsables	Qué habilidades han permitido el desarrollo

4. Ejercicio de evaluación.

Luego de completar la información sobre una MI-PYME específica, articular un resumen en la gráfica a continuación y proporcionar recomendaciones específicas para la mejora de las actividades de la cadena de valor, con el fin de lograr un aprendizaje organizacional efectivo. Tomar en cuenta los modelos planteados en el curso.

Clasificación de Actividades

Destreza Relevante	Habilidades y conocimientos formales	Habilidades y conocimientos informales

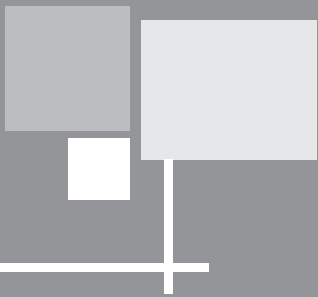
Recomendaciones

Actividades Primarias				
--------------------------	--	--	--	--

Actividades Primarias				
--------------------------	--	--	--	--

PRÁCTICAS DEL MÓDULO

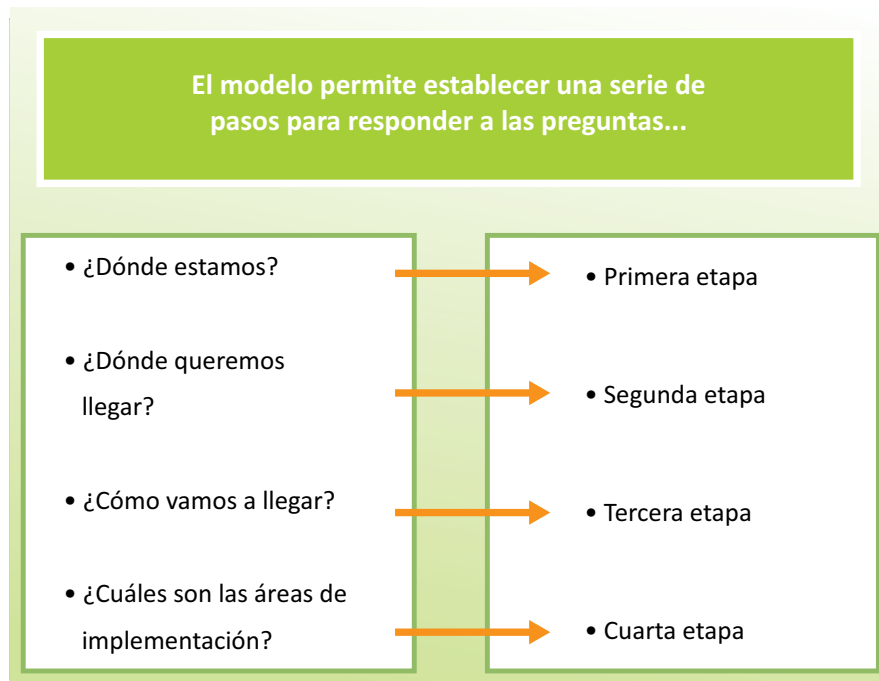
Internacionalización de las MI- PYMES



Internacionalización Estratégica

1. Práctica para desarrollar en el aula

Objetivo de la práctica: Aplicación de los pasos para el modelo UPPSALA.



El estudiante debe presentarse a clase con la selección previa de una empresa a la cual le aplicará el modelo Uppsala.

La empresa Café del Orosi S. A., es una pequeña empresa de capital familiar 100% costarricense que se dedica a la producción de café para el consumo local. El café, es distribuido principalmente en la provincia de Cartago en un 75% y en un 25% en la ciudad de Turrialba. Posee una calidad media y es por eso que no se exporta. Así mismo, el proceso de tostado y molido les da muy buena ventaja de precio bajo por sobre otros productos similares que se encuentran en el mercado nacional.

Su marca Café de Orosi es bien conocida en el país ya que posee más de 10 años en el mercado. Sin embargo, después de que el miembro más joven de la familiar realizo un viaje a China, este quedo impactado de ver como los jóvenes de clase media y alta están prefiriendo consumir café sobre el tradicional te.

Además, le sorprendió que el precio de una bolsa de 250 gramos de café (no la propia), es vendida a un precio promedio de entre \$15 a \$20 dólares (al tipo de cambio de China). Mientras que en el mercado nacional se vende a \$0.95 la bolsa del mismo peso.

El considera que están desperdiciando un nicho de mercado pues la zona de Turrialba es turística que es visitada por muchas nacionalidades pero en los últimos años cada día más por turistas de nacionalidades asiáticas. Que el asume que muchos son de China.

En la microempresa trabajan 15 personas, cinco de los cuales son miembros de la familia y el resto son empleados de tiempo completo.

En la última reunión la junta directiva, Oscar presentó su idea de exportar el café a China. Su papa está muy entusiasmado con la idea, por lo que Oscar está pensando que deben hacer una prueba y participar en una feria internacional propuesta por Procomer para dar a conocer su producto.

Sin embargo, su hermano Ernesto quien es el presidente de la compañía no está convencido y cree que es un error el saltar a esta idea sin la información suficiente. Además, de que por el tamaño de la empresa la idea de Oscar podría poner en riesgo el nicho de mercado en que se encuentran, también piensa que es buena idea comprometer los recursos en este momento donde el mundo está en crisis.

Sin embargo, Oscar sale de la reunión y empieza a hacer planes, contrata a un diseñador de imagen para que diseñe un empaque que sea blanco por que él piensa que debe explotar la imagen de paz de Costa Rica. Así mismo, le dice al diseñador que utilice búho como imagen de la empresa pues en Cartago y Turrialba es un ave muy común. Así mismo, desea que el café tenga la certificación carbono neutral pues en esta forma se refuerza la imagen de calidad. Piensa que los chinos al no tener una cultura cafetalera no sabrán diferenciar entre un buen o un mal café. Y por eso el producto de su empresa se venderá muy bien.

Ernesto, es a la vez un amigo de infancia suyo y por eso en una reunión le comenta su preocupación y usted se ofrece a ayudarlo.

Fuente:

Material propio desarrollado por medio de consulta y entrevista empresarial.

Preguntas:

- ¿Qué es lo primero que debería hacer usted en este caso si quieren exportar a China?. Explique en forma detallada.
- ¿Cuáles son los principales retos que la empresa debe afrontar a nivel interno?.
- ¿Y cuáles son los principales retos a nivel externo?.
- ¿Posee el producto alguna ventaja competitiva real que sea percibida en el consumidor meta?.

2. Práctica para desarrollo virtualmente

Objetivo de la práctica: Profundizar los conocimientos en cuanto a las diferentes formas de internacionalizarse en los mercados y la toma de decisiones para el mismo. Recordemos que por internacionalización se entiende un conjunto amplio de operaciones, no sólo de carácter comercial, que facilitan el establecimiento de vínculos entre la empresa y los mercados internacionales.

Descripción:

En el marketing internacional hay diferentes formas de entrar al mercado es por ello, que usted deberá investigar y dar un ejemplo de las siguientes:

- 1) Internacionalización etno céntrica.
- 2) Internacionalización poli céntrica.
- 3) Internacionalización geo céntrica.
- 4) Internacionalización regio céntrica.

Explique claramente cuál es la diferencia entre aquellas empresas que son nacidas globales y aquellas que no lo son, pero que quieren internacionalizarse. Señale las ventajas y desventajas.

Ahora con el conocimiento anterior proceda a evaluar el siguiente caso:

Entre a la página de Nivea www.nivea.com, busque y vea el anuncio de Nivea Vital. Tenga claro que Nivea, es líder en varios segmentos de mercado, entre los que se encuentran el cuidado de la piel y protección solar, sobre todo en Latinoamérica y Europa.

Fuente: Desarrollado con base en el anuncio en línea www.nivea.com

Preguntas:

Una vez visto este anuncio proceda a responder las siguientes preguntas:

1. ¿Qué grado de «respuesta al mercado» y de «coordinación/integración global» representa Nivea?
2. ¿Cree usted que el anuncio de Nivea Vital (que se muestra en el vídeo) puede cruzar las fronteras sin ninguna adaptación?. En caso negativo, ¿qué elementos habría que adaptar?
3. ¿Qué problemas de marketing prevé tener Nivea para penetrar en el mercado estadounidense?
4. ¿Hay algún elemento de género que considere usted importante rescatar en este caso?

3. Práctica de autoaprendizaje

Objetivo de la práctica: Identificación del proceso, visión y los factores determinantes de internacionalización.

Caso Turrone de Costa Rica S.A

En el año 1987 el señor Luis Diego Soto, funda la empresa Turrone de Costa Rica, siendo una pequeña empresa hoy cuenta con más de 20 años de experiencia en la fabricación de turrone y golosinas. Su filosofía desde sus inicios es el de "poner en manos del cliente un producto de excelente calidad".

VISIÓN: "Ser líder en la fabricación y comercialización de turrone y golosinas originales satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes locales e internacionales, garantizando un ambiente laboral armonioso, con sostenibilidad y responsabilidad social."

MISIÓN: "Hacemos turrone y golosinas originales de excelente calidad para mantener nuestras ventas e incrementarlas en nuevos mercados, mediante una gestión empresarial dinámica, apoyada en nuestros valores para mejorar la calidad de vida de socios y colaboradores."

Respuesta a Demanda: A partir del año 1995, debido a la promoción realizada por el gobierno de apertura comercial enfocada especialmente hacia los productos no tradicionales, la empresa orienta sus esfuerzos hacia la diversificación de mercados y es en ese año que inicia sus primeras exportaciones hacia Centroamérica debido a que los "Guatemala y Nicaragua son socios comerciales por excelencia, es el mercado natural al cual debería ya tratarse como un mercado local" (Luis Diego Soto, Gerente de Turrone de Costa Rica).

Actualmente, la empresa realiza exportaciones no sólo a Centroamérica sino que también a Panamá, México, República Dominicana, Puerto Rico, y la costa este de Estados Unidos.

Logística y barreras de entrada: La logística y las barreras de entrada son necesaria para incrementar la eficiencia, mejorar y maximizar los inventarios, es así como las normas de etiquetado, las normas sanitarias y los registros correspondientes son esenciales para traspasar fronteras y conocer de previo los aranceles a los que se enfrentaran como lo es el Impuesto al Valor Agregado (IVA). Para lograrlo se han apoyado en la implementación de las normas ISO 2000, y actualmente están en proceso de ser certificados.

Participación en Ferias: Una de las estrategias más utilizadas para conocer los mercados es la participación en ferias internacionales, Turrone de Costa Rica ha participado en los siguientes:

- ANTAD 2001, Guadalajara.
- EXPO ALIMENTO 2006, Puerto Rico.
- II FISPAL LATINO MIAMI 2006.
- Costa Rica Arena, Múnich Alemania.
- Junio 06 Feria Taipei, Taiwán.
- Junio 2006 Alemania (Colonia).
- "Anuga 2008" Francia (París).
- "Sial 2009" Fancy Food New York 2009.

Reconocimientos:

Turrone de Costa Rica ha recibido distinciones por la calidad de sus productos y por el crecimiento en sus exportaciones. Estos son:

1. El Premio Nacional Uribe y Pagés "Visionarios 2004", otorgado por la Corporación de Supermercados Unidos (actualmente Wal-Mart) en la categoría PYMES por el "lanzamiento e innovación de impacto".
2. La Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO), en diciembre del 2004, otorgó a Turrone de Costa Rica el "Premio CADEXCO al mérito del esfuerzo exportador, categoría PYME INDUSTRIAL".

Innovación:

En los últimos años se ha diversificado con otras variedades de turrón y golosinas.

Actualmente, la empresa es líder en la producción y venta de turrone en el país y ha logrado convertir el turrón, originalmente una confección navideña, en un producto de consumo regular durante todo el año, pero el proceso no fue sencillo.

Para la empresa el estudio de las tendencias de mercado ha sido la prioridad para enfocarse hacia otras metas participando en el 2007, en el primer Programa Innovex realizado por la Cámara de Industrias, conjuntamente con el apoyo de Procomer y el Banco Nacional. Fue así, como la empresa recibió talleres prácticos para la implementación de herramientas de innovación. Dentro de las acciones específicas que la empresa ejecutó se resaltan las siguientes actividades:

- Revisión de las tendencias de la industria alimentaria, verificando aquellas que son relevantes para la empresa de alimentos dulces como lo es la reducción o eliminación de azúcar.
- Dimensionamiento del mercado para productos bajos en azúcar, así como la segmentación del mismo.
- Investigación de los competidores internacionales en el segmento de turrone con relación a los productos bajos en azúcar.

- Definición de la estrategia para diferenciar los productos de turrone bajos en azúcar.
- Análisis de los canales de comercialización para productos bajo en azúcar, lo cual permitió identificar puntos de ventas especializados que son nuevos para Turrone de Costa Rica.

Como parte de los proyectos de innovación, desarrollaron dos líneas de productos:

Una un turrón sin azúcar, adicionada con un ingrediente llamado Inulina. El lanzamiento de estos turrone sin azúcar fue acompañado de un diseño idóneo, el cual también ha sido innovador.

Esta nueva línea de productos ha movido a la empresa a buscar nuevos nichos de mercado, nuevos canales de ventas y nuevos clientes. Por ejemplo, la empresa incursiono en las cadenas de farmacéuticas, tiendas macrobióticas y áreas para diabéticos, en donde los supermercados han abierto espacios espaciales para este tipo de productos, convirtiéndose en un mercado apto para este segmento como también es atractivo para aquellos consumidores que han eliminado el consumo de azúcar por una decisión de nutrición y salud.

La otra línea innovadora es la introducción de una barra nutricional compuesta de frutas tropicales deshidratadas, las cuales fueron introducidas al mercado en el año 2010. Esta nueva línea abrió el espacio para la introducción de barras hechas de varias semillas (granola, miel, almendras, ajonjolí y linaza), lo que dio paso hacia la introducción de un nicho de mercado con valor agregado dirigido para las personas que buscan los productos naturales, lo que incluye el no contener ingredientes artificiales y la utilización de azúcar orgánico.

Para la ejecución de estos proyectos de innovación, la empresa ha contado con el apoyo de organizaciones como el Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT), el Centro de Tecnología de alimentos (CITA), la Promotora de Comercio Exterior (Procomer), así como la Cámara de Industria, entre otros.

Fuente: Alberto Soto C., Gerente Mercadeo y Exportaciones, Turrone de Costa Rica llamadas telefónica, página web de la empresa, información recopilada en Procomer, documentos y publicaciones en línea pública.

Preguntas

- 1) Determine claramente cuáles son los pasos que siguió esta empresa para internacionalizarse.
- 2) ¿Cuáles han sido sus factores de éxito?
- 3) ¿Cómo ha sabido aprovechar las alianzas estratégicas?
- 4) ¿Qué elementos claves determinan su sostenibilidad?

Competitividad y Comercio Internacional

1. Práctica para desarrollar en el aula: FLOREX

Objetivo específico de la práctica:

- Determinar los factores de la competitividad.
- Determinar el tipo de competitividad.

Descripción:

FLOREX, nació bajo el parámetro de desarrollo de productos ambientales. Por esta razón, lograr un desarrollo en armonía con la naturaleza ha sido prioridad desde su creación, para lo cual aplica la filosofía de desarrollo para la sostenibilidad mediante sistemas de gestión ambiental y de calidad integral, lo que ha resultado en un proceso de mejora en cuanto al desempeño ambiental y de calidad que incluye:

1. Certificación ISO 9001 y 14001 integrados.
2. Proceso de producción Más Limpia aplicado a todo su proceso productivo y de comercialización.
3. Desarrollo de sus productos bajo la metodología de Desarrollo para la Sostenibilidad.
4. Desarrollo de infraestructura de producción amigable con el ambiente.
5. Búsqueda de materias primas que cada vez sean más amigables con el ambiente.
6. Desarrollo de nuevas formulaciones que sean viables para el ambiente.

Otro punto importante que ayuda a definir a FLOREX como empresa, es su proceso de innovación, mediante el cual diseña y rediseña de forma constante sus productos, siempre procurando las mejores materias primas que sean amigables con el ambiente. Esto le ha merecido el premio regional de Producción Más Limpia en la categoría de EcoDiseño.

También, como parte de su filosofía ambiental, brinda asesoría para el sector institucional y privado, donde ayuda a detectar las falencias en limpieza y explica sobre las ventajas que conlleva subsanarlas con prácticas de limpieza amigables con el ambiente.

Historia

FLOREX, es una empresa costarricense que construye su prestigio a lo largo de 17 años, que se dedica a la producción y comercialización de productos y servicios de limpieza amigables con el ambiente, 100% biodegradables y libres de polifosfatos. Siendo hoy día una marca joven de alto posicionamiento en la industria de productos sostenibles, además de ser, líder en Centroamérica en el diseño y desarrollo de productos de

limpieza con formulaciones completamente amigables al ambiente y que satisfacen las necesidades de limpieza del hogar y la industria en la región centroamericana.

Desde sus inicios a nivel de consumo, ha liderado la tendencia del mercado con la introducción de una línea completa de productos para la limpieza libres de polifosfatos (sales que provocan un crecimiento desmedido de las algas en los lechos de lagos y ríos) lo que hace a la marca una aliada para la limpieza que cuenta con certificados ambientales que dan fe de ello como ISO 14001 y 9001.

La compañía también, se ha apoyado en importantes investigaciones como las realizadas por el en conjunto al Instituto Nacional de Biodiversidad (INBio), el cual investiga materias primas derivadas de extractos naturales de la biodiversidad de la región centroamericana, con el fin de emplear ingredientes activos naturales en vez de artificiales y contar también, con aromas diferentes provenientes de la riqueza natural de la región.

Misión: “Lograr que la limpieza sea instrumento fundamental y reconocido en la búsqueda de soluciones a los problemas de contaminación ambiental, a través de la producción, distribución y el servicio de limpieza integral de alta calidad”.

Visión: “Ser un agente de cambio en la sociedad latinoamericana a través del liderazgo e innovación en materia de limpieza amigable con el ambiente”.

Internacionalización: Localizada en San Ramón de Alajuela, Costa Rica, FLOREX esta por iniciar el proceso de internacionalización con la visión puesta hacia el mercado centroamericano, iniciando por Guatemala y posteriormente hacia El Salvador.

En Guatemala se introducirán 5 productos de venta masiva como lo son:

- Detergente para ropa Deterfresh litro.
- Desinfectante concentrado Eco Force floral litro.
- Desengrasante Eco Power litro.
- Lavaplatos Natural Bright litro.
- Suavizante de ropa Softly natural litro.

Se espera que el inicio de las exportaciones coincida con el mes del ambiente, esto con el fin de destacar el interés de la marca por el medio ambiental. “Perseguimos un crecimiento sostenido con especialización en el tratamiento de los recursos naturales, pero sobre todo con el fortalecimiento de la satisfacción del cliente”, explicó Silvia Chaves, presidenta de FLOREX de Costa Rica.

Se espera que, en Guatemala la marca tenga presencia en los formatos de supermercado de mayor poder adquisitivo de la región y especialmente en la cadena de distribución Walmart. Su estrategia de precio es para un perfil de consumidor medio y alto, y para su posicionamiento se fortalecerá con actividades de apoyo a los puntos de venta. Es por ello que mejoró las presentaciones de sus productos con

el uso de envases a base de oxobiodegradables de 920 ml y 460 ml, al tiempo que conserva sus características prácticas.

Registros:

Para lograr la exportación del producto, la marca superó un proceso de formalización de los registros, posteriormente definió su mecánica comercial para ingresar al mercado. Se espera que para febrero de 2012, la marca tenga su estrategia completa puesta en marcha.

Fuente:

Llamadas telefónicas, vistas, revisión de página web de la empresa, artículos periodísticos, información en revistas e información pública.

Preguntas:

- ¿Cuál fue el análisis competitivo que realizó la empresa FLOREX, para iniciar sus exportaciones a Guatemala?. Explique en forma detallada.
- ¿Por qué considera que optó como punto de inicio de sus exportaciones el mercado Guatemalteco?.
- ¿La empresa presenta una competitividad espuria o sistémica?. Justifique su respuesta.

2. Práctica para desarrollar virtualmente: Costa Rica Sky Adventures

Objetivo específico de la práctica:

- Identificar los conceptos de innovación, competitividad y formulas de acceso al mercado.

Descripción:

Debe verse el video público: <http://www.youtube.com/watch?v=7kl9jthytpQ>

Además, para este caso apóyese con lo siguiente información pública tomada de la página web de la empresa:

<http://www.skyadventures.travel/index/index.html>

http://www.skyadventures.travel/Arenal_En/Welcome.html

Costa Rica Sky Adventures, es una empresa costarricense que inicia sus actividades en la década de los noventa, en el segmento turístico con la implementación de puentes colgantes en la zona de Monteverde en Puntarenas, en un momento, sus

dueños mencionan que “la industria turística no daba ni medio centavo de dólar por el proyecto. Pero la familia Valverde en su lugar, visualizo una oportunidad para desarrollar un producto nuevo y diferenciado, convirtiéndose en un rotundo éxito.

Es así, como años después deciden nuevamente innovar para competir esta vez con el primer tour de tirolesas o “Canopy compuesto por 4 kilómetros de cable a 200 metros de altura pasando sobre las crestas de los arboles, el cual alcanza hasta 75 kilómetros por hora, y que posee un sistema de frenado único e innovador, con lo que lograron hacer de este producto a un atractivo del lugar, beneficiando y abriendo mercado para la industria hotelera que se veía beneficiada por los niveles de visitación.

Posteriormente, la empresa decide continuar con su estrategia de innovación incorporando a su modelo de negocio un teleférico: es en esta etapa cuando rompe con los paradigmas del mercado y toma mucha ventaja sobre la competencia, consolidándose como la empresa líder en turismo de aventura y de montaña en Costa Rica. Además, para inicios del nuevo milenio la empresa inaugura instalaciones en la Fortuna de Arenal abriendo un nuevo mercado y para inicios del 2013 se espera iniciar operaciones por medio de un proceso de franquicia en Argentina, con lo que inicia el proceso de expansión internacional y demostrando así, ser la empresa líder con un modelo de negocio no solo innovador, sino con calidad de exportación.

Cuenta hoy en día con más de 150 colaboradores, que beneficia a sus familias, la comunidad de Monteverde, la comunidad de Arenal, la industria hotelera, el sector turismo, y pronto el mercado Argentino, por lo que asevera que el “modelo emprendedor de Costa Rica Sky Adventures se basa en la innovación, la cual le ha permitido competir y ha significado su desarrollo y el de los suyos”.

Fuente:

Consulta a empresa, consulta a página web de la empresa, recopilación de datos públicos de artículos periodísticos y revistas.

Preguntas:

- ¿Cuál es el efecto de la localización de este proyecto?. Para ello debe investigar la región de Monteverde en Costa Rica
- ¿Cuál fue el proceso e innovación que visualizo la empresa?.
- ¿Puede una empresa internacionalizarse sin salir de su país?.
- ¿Cómo se logra y cuáles son los pasos para lograrlo?.
- ¿Cuál es realmente la estrategia de diferenciación que posee esta empresa?.
- Con base en este ejemplo, ¿considera usted que, las oportunidades de internacionalizarse son mayores para una mediana que para una micro empresa?.

3. Práctica de autoaprendizaje: Despegar.com

Objetivo específico de la práctica:

- Comprender las diferentes estrategias y modelos de competitividad.
- Entender la importancia del uso de redes colaborativas.
- Analizar las diferentes fórmulas de acceso hacia los mercados internacionales.

Descripción:

Fundada en 1999 por Roberto Souvion, producto de sus experimentos comerciales de venta de productos en línea que había realizado conjuntamente a sus compañeros de Universidad.

Es lo que inspira a este joven empresario a formar en septiembre de ese mismo año "Despegar.com" de la mano de un equipo directivo conformado por Martín Ratellino, Christian Vitale, Federico Fuchs y Ernesto Cadeiras con sede en Argentina. El producto estuvo apoyado por el apoyo de inversionistas independientes, y posteriormente, por inversores institucionales de los que fueron recibiendo capitales para su desarrollo sumado a nuevos socios que quisieron formar parte del proyecto. Fue tal la acogida de este producto en el mercado que al poco tiempo inicia un proceso de expansión hacia la región suramericana.

Misión: "Brindarles a sus clientes las mejores herramientas para preparar el viaje deseado y al mejor precio, y éste es garantizado por la agencia".

Proceso de crecimiento:

A pesar de su rápido crecimiento, durante el 2002 producto de la caída de inversiones en internet, la empresa llegó a un punto crítico por la desaparición del financiamiento para proyectos en línea lo que repercutió fuertemente en la misma, viéndose obligada a reestructurarse para reducir los gastos y poder obtener rentabilidad. Para el 2004, la compañía logra equilibrar sus cuentas producto de una nueva inversión de capital con lo que paga las deudas incurridas durante el periodo 2002-2003.

Posteriormente, logra absorber a su principal competidor "Viajo.com" de capital mexicano. A partir de esta fusión "Despegar.com" se convierte en la agencia en línea más importante en Latinoamérica. Para el año 2008, su facturación se estima en más de 200 millones de dólares, en un mercado donde la crisis ha venido afectando a la mayoría de agencias de viajes.

Importancia de aprovechar el cambio de la conducta del consumidor

Para finales y principios del nuevo milenio el porcentaje de las ventas de destinos turísticos

habían crecido considerablemente especialmente en el mercado norteamericano, situación que no se presentaba en América Latina, lo que representaba una gran posibilidad de crecimiento y desarrollo.

Pero, la juventud de sus socios y el conocimiento de las nuevas tendencias latentes en la región hicieron que la empresa apostara para su expansión regional concentrándose en el mercado, principalmente argentino, brasileño y mexicano, debido a que estos países poseen un mayor crecimiento tecnológico.

La empresa baso su estrategia de expansión con la contratación de personal primordialmente joven con conocimientos en las nuevas tecnologías de la información y comunicación, preferentemente con gran conocimiento de la dinámica de las empresas de internet.

Cambio de canal: Los procesos de globalización, conjuntamente con la aparición de nuevas tecnologías han ocasionado importantes cambios y el sector turístico no ha estado ajeno a ellos. Anteriormente, los clientes acudían a las agencias de viaje para solicitar información y comparar tarifas, lo que exigía tiempo, sin embargo, el consumidor joven demanda esta información de forma rapidez eficiente y al menor costo y tiempo posible, donde el contacto personal no es tan relevante. Esto supuso una amenaza para unos y una oportunidad para otros para aumentar no solo sus ventas, sino que alcanzar fidelizar a sus clientes.

Perfil del mercado: Según, estudios recientes el sector turístico de internet se comporta de la siguiente forma:

- Un 79% realiza las búsquedas que pertenecen a portales e intermediarios.
- Un 12% a cadenas hoteleras y hoteles.
- Sólo un 1% son de agencias de viaje.
- Para el 2010, el 50% de las reservas en hoteles se realizaron on-line.
- Despegar.com opera actualmente en 19 países (Venezuela, Argentina, Brasil, Chile, Uruguay, México, Estados Unidos, Colombia, Perú, Bolivia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Puerto Rico y República Dominicana).

Perfil del consumidor: La empresa pudo determinar que en su mayoría sus clientes poseen el siguiente perfil:

- Jóvenes pendientes de los adelantos tecnológicos.
- Con experiencias previas en la compra por medio de la web y uso de redes sociales, que valoran la flexibilidad para poder armar su propio viaje.
- Un 85% de estos jóvenes poseen tarjeta de crédito para realizar el pago.
- Buscan obtener el mejor valor para su dinero (no necesariamente al menor precio).
- Sus viajes son de corta duración.

Ajuste cultural : La empresa brinda el servicio de atención al cliente por medio de un call center en 3 idiomas (español, inglés y portugués).

En su página web, Despegar.com muestra los precios de varios proveedores de aerolíneas, hoteles y alquileres de auto lo que le posibilita el comparar precios y conseguir el mejor valor ya que no existen intermediarios. La empresa informa que las operaciones comerciales se llevan a cabo a través de páginas almacenadas en servidores seguros y la transferencia de los datos se realiza mediante el método de encriptación de datos conocido como Secure Socket Layer (SSL).

Alteración del poder de compra. El poder de negociación del comprador en este caso no pertenece al cliente, sino que migra hacia una dependencia del número de opciones que ofrezca la empresa.

Competidores más significativos:

- 1 www.traficoperu.com
- 2 www.Bestday.com
- 3 Best Day Travel
- 4 Bravofly
- 5 Ebookers
- 6 Logitravel
- 7 Viajar.com

Identidad de la marca: La identidad de marca primordial de Despegar.com se basa en la simplicidad y la practicidad en el funcionamiento de su portal, al tiempo que innovan y lidera los procesos de aplicación de nuevas tecnologías informáticas, para lo cual ha adecuado el "lenguaje" de sus usuarios, con una página web diferente para cada país en el que tiene presencia.

Otro factor de influencia se basa en el uso de la teoría del color la cual es aplicada de manera explícita en el portal, con lo que brindan dinamismo, ya que el color rojo representa juventud, mientras el azul da confianza, todo acompañado de un método de encriptación de datos llamado "Secure Socket Layer", que permite al cliente percibir una mayor sensación de seguridad, esencial en las transacciones en línea.

Quiebra de las Barreras de entrada tradicionales. Hay seis fuentes fundamentales de barreras de entrada:

- Economías de escala: se refieren a la disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra. Respuesta de la empresa: al aumentar las ventas de sus servicios en general les permite contratar más servicios con anterioridad para luego ofrecerlos a mejor precio.
- Diferenciación de producto: significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de

entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca. Respuesta de la empresa: despegar.com posee una identidad muy fuerte de marca ya que sus clientes se vuelven usuarios y fieles a la compañía, ya que esta otorga un buen funcionamiento y esto genera barreras de entrada fuertes para otras compañías.

- Requisitos de capital: necesidad de invertir recursos financieros elevados, no sólo para la constitución de la empresa o instalaciones sino también, para conceder créditos a los clientes, tener stocks, cubrir inversiones iniciales, etc.
- Acceso a los canales de distribución: necesidad de conseguir distribución para su producto. Respuesta de la empresa: la empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones. Despegar.com, no necesita persuadir los canales de distribución ya que ellos venden sus productos vía Internet y telefónicamente.
- Curva de aprendizaje o experiencia: el know how o saber hacer de toda empresa marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevas a ese mercado concreto.
- Política del gobierno: puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones, etc. Respuesta de la empresa: al ofrecer sus servicios por Internet, este no posee límites y regulaciones muy claras establecidas.

Análisis FODA

FORTALEZAS

- Es la agencia de viajes en línea líder en Latinoamérica.
- Sostiene cuatro unidades de negocios: viajes de ocio, viajes corporativos, reserva de hoteles y alquileres de auto.
- El servicio está disponible las 24 horas.
- El cliente puede acceder al mismo sin salir de su casa o de su oficina.
- Los costos de operatividad son menores lo cual le permite tener mejores ofertas con un mayor porcentaje de rentabilidad.
- Ofrece distintos servicios y beneficios a los clientes en un solo lugar.

OPORTUNIDADES

- Se encuentra posesionada en el mercado como líder en agencia de viajes on line.
- Inversión continua en nuevas tecnologías.
- Expansión a nuevos países.
- Incorporación de nuevos usuarios y de nuevos servicios.

DEBILIDADES

- Está dirigido a un solo perfil de consumidor el cual esta acostumbrado a transacciones por Internet.
- No posee atención al público personalizado.
- Si se cae el sistema de Internet pierde potenciales clientes.
- Limita sus servicios a los que poseen acceso a Internet.

AMENAZAS

- Cambios en el entorno dado por la crisis mundial.
- Menos consumo.
- Nuevos competidores en el mercado.

Pregunta para discusión:

¿Qué tantos efectos (positivos y/o negativos) considera usted, que tiene esta empresa desde la perspectiva de cómo ha utilizado la tecnología y los sistemas modernos de mercadeo, tele mercadeo y e-marketing?

Fuente: Consulta de información pública en internet, uso del servicio, revisión de página web, consulta a la cámara de turismo y lectura de documentos sobre la empresa.

1. Práctica para desarrollar en el aula: Maridos de alquiler

Objetivo específico de la práctica:

- Aplicar los conocimientos adquiridos con respecto al marketing multidimensional y multidireccional.
- Aplicar los conocimientos adquiridos para la realización de un FODA.

Descripción:

¿Tienes un problema con las tuberías de tu casa?
¿Tienes un gotera en el techo que nunca se arregló?
¿No consigues que tu esposo las arregle?

Maridos de Alquiler es la respuesta... Así, es como nace esta empresa.

Fundada por el señor Aparicio Cordero, esta empresa nace de dos necesidades, la de los clientes y la de él. Era agosto del año 2000, en Heredia y ... "Mi hijo Aaron, se había salvado de un cáncer de cerebro, pero yo me encontraba, sin trabajo, lleno de deudas, con casi 40 años, lo que significaba que era muy difícil que alguna empresa me contratara, pero yo sólo estaba agradecido con Dios" y le pedía "Sólo una Oportunidad". Una oportunidad para poder sostener a mi familia dignamente, poder salir de la pobreza, pagar las deudas que se habían acumulado con el paso del tiempo, "Dios sólo una oportunidad", Aparicio Cordero.

Esta oportunidad llegó un día como cualquier otro en forma de trabajo y "fue mi deber descubrirla, y ver que cualquier trabajo es digno"... "Llegó una señora, que me conocía por su esposo y la que siempre me había visto de traje entero producto de mi trabajo anterior, a pedirme ayuda para poder contactar a alguien que le limpiara o pintara una pared del comedor de su casa, el trabajo se debía hacer urgentemente por que su esposo le había avisado que traería invitados a cenar y su hijito de 3 años le había rayado la pared con crayones. Como yo no tenía trabajo mi respuesta fue... "Señora, si usted me lo permite yo le hago el trabajo". Ella estuvo de acuerdo y me fui a buscar un "depósito de venta de materiales de construcción". "Ella fue mi primera cliente, así empecé, y hoy hacemos miles", Aparicio Cordero.

Nombre de marca

Luego de mi primer trabajo y por recomendaciones de las amigas de mis vecinas y de los clientes nuevos me seguían saliendo trabajo especialmente enfocados en el segmento de mercado de medio, medio alto y alto.

Es así, que mientras realiza un trabajo una de mis clientas conversaba por teléfono y decida... “Vieras qué distinto con estos señores que conseguí, te lo recomiendo, son puntualísimos, todo lo hacen bien, son ordenados; no como ese vagabundo de mi marido que nunca hace nada y que cuando lo hace todo lo deja desordenado y al final no termina de reparar nada. Mira, con ellos es como haber contratado un Marido, un esposo que de verdad haga las cosas que uno le pide.” Aparicio Cordero.

“Dios, no sólo me dio la oportunidad que tanto necesitaba, sino que me la dio envuelta en papel de regalo...”

La idea de Marido eficiente empezó a dar vueltas en mi cabeza, hasta llegar a “Maridos de Alquiler”. Maridos de Alquiler, es un concepto de marca que define claramente lo que somos y hacemos, por lo que registre la marca, y con eso se diseñó una estrategia de negocio, lo primero era diferenciarnos de que quien arregla las cosas y no se ve profesional, por lo que decidimos uniformarnos, esto hizo que mucha gente se burlara por el color amarillo chillante, pero lo importante era eso que nos vieran, el no pasar desapercibidos, cada uniforme tenía rotulados en pecho y espalda la leyenda de: “Yo sí lo sé hacer, Maridos de Alquiler”.

Hoy 12 años después, “Maridos de Alquiler”, es una empresa consolidada, que da trabajo a cientos de hombres y mujeres y que portan con orgullo la marca y el uniforme y claramente hoy somos cientos de hombres y mujeres que portamos con orgullo nuestras marcas y uniformes, somos una empresa “todóloga”.

Proceso de Expansión y protección de marca

Maridos de Alquiler, se ha expandido también al concepto de “Esposas de Alquiler” que cumplen las funciones que usualmente en nuestra cultura de antaño la hacía la hermana mayor, cuidar a sus hermanitos menores, ayudarles a hacer las tareas y muchos otros servicios más.

Pero la empresa no se ha quedado allí, por medio del proceso de franquicia ambos conceptos hoy cuentan con presencia en Venezuela, México, Nicaragua, Panamá y Honduras, debido a lo anterior para proteger y expandir su marca, MARIDOS DE ALQUILER® y ESPOSAS DE ALQUILER®, se alió a una organización mundial de desarrollo de franquicias, llamada FRANCORP.

La cual se encarga de asesorar a la empresa en posibles mercados donde el servicio puede resultar exitoso. Al ser una franquicia territorial –marca creada y desarrollada en Costa Rica– todos los contratos para ceder la licencia de operación deben firmarse aquí y son cobijados con las leyes costarricenses.

Su fundador no se quedó sólo con el servicio de franquicias sino que desarrolló un agresivo plan estratégico que contempla expandir sus operaciones hacia el Caribe y luego hacia Estados Unidos, su idea es posteriormente empezar a operar en el viejo continente iniciando por Francia y España.

Servicios:

Entre ambas empresas dan aproximadamente 200 diferentes servicios (desde mantenimiento y reparación, hasta traducción de textos y cuidado de niños). La compañía recibe al mes cerca de 4.000 solicitudes en Costa Rica.

Fuente: Caso desarrollado con el aporte de llamadas telefónicas, uso de notas periodísticas, entrevistas y uso del servicio.

Preguntas:

1. ¿Qué papel ha jugado en esta empresa el marketing multidireccional?. Explique su respuesta.
2. Realice un FODA mercadológico y enumere al menos tres de cada uno y luego concluya.
3. ¿Considera que el modelo utilizado de expansión por medio de franquicia es el correcto?. Sustente su respuesta.

2. Práctica para desarrollar virtualmente: Get Nuts, Musmanni e Inka Grill**Objetivo específico de la práctica:**

- Demostrar el proceso de expansión de pequeñas empresas por medio del uso de marketing multidireccional y multidimensional.

Descripción:

En el año 1929 una familia de inmigrantes italianos abre la panadería que hoy en día es una de las cadenas más grandes de Costa Rica, Panadería "Musmanni". Localizada en el corazón de San José era señal de referencia para dar direcciones, pero es sólo a de 1985 que comienza un proceso acelerado de expansión por medio de la venta de franquicias locales (a nivel de país). Para lograrlo tuvo que ordenar procesos internos factor clave de éxito. Actualmente, panadería Musmanni, es un caso de éxito de internacionalización con presencia en Centroamérica y el Caribe.

Fue este ejemplo, lo que permitió abrir el camino a otras marcas, tal es el caso del restaurante "Inka Grill", el cual funciona bajo el sistema de franquicia y posee varios locales en Guatemala, El Salvador y Estados Unidos (Miami). De hecho, el restaurante en Miami recibió un reconocimiento por parte de una publicación local por ser "el mejor restaurante en su tipo". Curiosamente es conocido por ser comida de alta calidad Peruana, pero se originó en Costa Rica.

Otra pequeña empresa que siguió el mismo proceso es "Get Nuts", su dueño empezó haciendo experimentos en la cocina de su casa donde preparaba recetas de diferentes sabores para ponerle a las nueces (una versión diferente el típico maní garapiñado costarricense). Hoy día la marca "Get Nuts", se franquicia en Panamá, donde posee 4 locales, igual cantidad hay en Honduras mientras que en Ecuador posee siete locales según reveló su presidente, Juan Jacobo.

Fuente: llamadas telefónicas

Preguntas:

Revise en internet cada una de estas tres empresas, y determine lo siguiente.

- a)Cuál es la característica común que poseen las tres empresas?
- b) Se sabe que su base de expansión en el proceso de internacionalización fue por medio de franquicias, ¿existen diferencias entre ellas en la forma de utilizar esta estrategia?
- c) ¿Qué impacto ha tenido en el proceso de internacionalización el marketing multidireccional y multidimensional?

3. Práctica de autoaprendizaje: empresa ARCOR.

Objetivos específicos de la práctica:

- Comprender el análisis del entorno.
- Comprender lo que es un diagnóstico estratégico.
- Comprender la importancia de la Investigación y selección de mercados.
- Analizar el mercado y sus estrategias de Mix de marketing.

Descripción:

En 1924 Amos Pagani, era un joven inmigrante italiano que para subsistir en su nuevo terruño abrió una panadería en la provincia de Córdoba, Argentina. Para el año 1951, Arcor se constituye oficialmente como empresa productora de golosinas, pero es hasta la década de 1970-1976 incursiona en Paraguay, en 1979 en Uruguay, en 1981 en Brasil y en 1989 en Chile.

En 1999, abre en Brasil la fábrica de chocolate más avanzada de toda la región, cuyas instalaciones eran también el mayor centro de distribución de productos del país. Esta nueva iniciativa puso a la empresa a la vanguardia de la tecnología y la

producción en Latinoamérica lo que le permitió consolidar su posición en el atractivo mercado latinoamericano.

Con la finalidad de poder expandirse al viejo continente en el 2002, se instala en España, lo que le permite no sólo incursionar al mercado europeo, sino que también sentar las bases para su expansión hacia África, Oriente Medio y Asia.

Arcor en cifras aproximadas

88 años de trayectoria.
Facturación del 2010: US\$ 2.600 millones (obtenido de datos públicos).
Exportaciones 2010: US\$ 360 millones (obtenido de datos públicos).
Inversiones acumuladas: US\$ 1.290 millones.
Presencia en 120 países en 5 continentes.
35 fábricas en la región (veintisiete en Argentina, cuatro en Brasil, tres en Chile y una en Perú).
13 oficinas comerciales.
19 centros de distribución: 6 en Argentina, 4 en Brasil, 2 en Bolivia, 1 en Chile, 1 en Uruguay, 1 en México, 1 en Venezuela, 1 en Paraguay, 1 en Ecuador y 1 en Perú.
Por octavo año consecutivo es la empresa N° 1 en imagen de Argentina en el ranking publicado por el diario nacional Clarín.
Posee el Ingenio La Providencia (Río Seco - Tucumán, Argentina) que produce 135.000 toneladas de azúcar.
Cuenta con 2.900 vacas de ordeño que producen aproximadamente 90 mil litros diarios de leche.
Produce 250 mil toneladas de papel y 300 mil de cartón corrugado al año a través de Cartocor S.A.
A través de Converflex S.A., participa en el mercado de envases flexibles desde hace más de 40 años y cuenta con una capacidad instalada de 12 mil toneladas al año.
El sistema de distribución minorista de Arcor, realiza 3 visitas semanales a más de 795 mil puntos de venta. Cuenta con 373 distribuidores oficiales y 6.756 vendedores en todo el mundo.
Arcor, provee trabajo a más de 11.000 PYMES.
La fundación Arcor, con 19 años de gestión, apoya a más de 1.800 proyectos educativos, involucra a más de 2.500.000 niños, niñas y adolescentes de toda Argentina.
El Instituto Arcor Brasil, cuenta con 279 proyectos financiados en los que 2.800.000 niños y niñas son protagonistas.

Fuente: Tomado de: <http://www.arcor.com.con> con modificaciones datos adjuntados por el autor

Retos Futuros

La Empresa posee más de 1.500 productos divididos en cuatro áreas a saber: alimentos, golosinas, chocolates, galletas dulces y saladas. Todos los productos son caracterizados por un alto nivel de investigación y desarrollo.

A pesar de lo anterior el principal se centra en superar tres retos:

1. Convertirse en la empresa número 1 en Latinoamérica en la producción de chocolates y dulces.
2. Crecer en mercados potenciales de alto desarrollo como lo son los países emergentes asiáticos.
3. Fortalecer la penetración de sus productos en los mercados de Estados Unidos, Japón y la Unión Europea.

Alianzas estratégicas (redes colaborativas)

El grupo participa activamente en diversas alianzas estratégicas (acuerdos de producción y/o marketing) con agentes internacionales, tales como la empresa Nestlé y Brach's.

Posee el 51% del capital accionario de la Bagley Latinoamérica S.A., perteneciente al grupo Danone, convirtiéndose así en la mayor empresa de galletas de Suramérica, y su presencia en el mercado es a través de las marcas muy conocidas en los mercados latinoamericanos como: Formis, Maná, Saladix, Hogareñas, Sonrisas, Merengadas, Criollitas, Rumba, Opera, Aymoré, Triunfo y Selts, entre otras. Su meta se centra en lanzar 100 nuevos productos por año y llegar a 120 países en 5 continentes. Todos los productos salen apoyados por estrategias creativas de lanzamiento. Lo que refuerza la imagen empresarial de liderazgo, internacionalidad, dinamismo, innovación, creatividad, flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio.

Business to Business (B2B)

En el año 2000, puso en marcha www.arcorsales.com lo que le abrió un nuevo canal comercial para sus productos permitiendo aprovechar mejor las oportunidades. Logrando posicionar a la empresa, con la de mejor imagen y prestigio al tiempo de permitirle incrementar sus ventas.

Para lograrlo desarrollo una serie de objetivos estratégicos.

1. Posicionar a Arcor, como empresa elaboradora de productos de excelente calidad al mejor precio.
2. Ser considerada una empresa eficiente y competitiva, capaz de hacer frente y triunfar ante las corporaciones más importantes del mundo.
3. Poseer un carácter multinacional sin perder su imagen de empresa argentina global.
4. Ser capaz de adaptarse a los cambios y dinámicas del mercado globalizado.

5. Generar una imagen de empresa de innovadora y creativa en todos los niveles.
6. Ser una empresa preocupada por el medio ambiente y comprometida con las comunidades en las que actúa.
7. Ser considerada una empresa preocupada y comprometida con su recurso humano.
8. Posicionarse como una empresa ética hacia todos los actores sociales, tanto internos como externos.
9. Capacitar a su personal a todo nivel y conseguir una imagen pública sólida.

Estrategias de comunicación

La estrategia de comunicación privilegió la difusión de las iniciativas empresariales en pro de la mejora en la calidad de vida, al tiempo de expandirse en forma global sin perder su identidad local (Argentina). Para ello, establece la Fundación Arcor, orientada a ofrecer servicios de salud, educación, cultura, e investigación. Esta Fundación está apoyada por medio de un sistema de apoyo comunicativo y difundido a través de revistas, folleos y medios. Para reforzar la imagen de la empresa, la comunicación enfatizó en una permanente reinversión de utilidades.

Cambio de Imagen

La dinámica de expansión internacional ha llevado a la empresa a ajustar su imagen, por lo que debió adecuar el viejo logotipo ya que el mismo no se adecuaba a su identidad actual. Para ello la empresa crea un sistema de logotipos novedoso e innovador, conformando por el uso de signos, utilizando una gama cromática que permitiera una mejor identificación por parte de sus clientes tanto internos como externo.

Creó "iconos de comunicaciones integrados globalizados" uno de imagen corporativa y otro de producto. La simbología fue ajustada posteriormente, según el mercado en que interactúa, por ejemplo, el uso de lenguaje local en China.

Para no confundir a su usuario leal, la empresa se apoyó en el desarrollo del slogan que creó: "le damos sabor al mundo".

Reconocimientos obtenidos por la empresa

- Mejor imagen de empresa Argentina (2000), dado por el Centro de Estudios de Opinión Pública los cuales evaluaron las siguientes categorías: calidad de productos y servicios, honestidad y ética empresarial, adaptación a los cambios, creatividad en la gestión comercial y de marketing, calidad del management.

- El Instituto de Estudios de la Comunicación Institucional la nombró en el 2006, como la Empresa "modelo" en comunicación institucional.

Fuente:

El caso fue desarrollado con apoyo de la consulta de las siguientes fuentes:

- www.arcor.com.ar
- www.arcorsales.com
- www.portalpublicitario.com
- www.relacionespublicas.com
- www.winred.com
- www.infonomia.com.ar
- <http://rws.tripod.com.ar>
- www.licencomunicación.com.ar
- Revista Imagen. www.relacionespublicas.com
- www.Perio.unlp.edu.ar

Preguntas:

1. ¿Cuáles serían los principales obstáculos que tendría el intento de Arcor de introducirse en mercados fuera de Latinoamérica?
2. ¿Cómo podría Arcor, utilizar el concepto de la «cadena de valor virtual» para aumentar su internacionalización?
3. ¿Cómo aplicó el concepto de redes?
4. ¿Dónde están las ventajas competitivas de Arcor en la cadena de valor?
5. ¿Cuáles fueron sus estrategias de marketing multidireccional y multidimensional?

