

APORTES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES



Con el apoyo de:







Con el apoyo de:



Fondo para la Excelencia de la Educación y la Investigación

Aportes para el fortalecimiento de la competitividad de las pymes

Universidad Nacional de Pilar
Ciudad de Pilar - Ñeembucú
2020

Aporte para el fortalecimiento de la competitividad de las pymes

Villalba, E.; Riveros, T.; Ortega, R.

1ed.- Paraguay- Universidad Nacional de Pilar: Asunción Paraguay,
2020;15x21 cm, 248 páginas.

ISBN: 978-99925-77-11-0

1.Fortalecimiento 2.PyMEs 3.Competitividad


Tirada: 500 ejemplares

Diseño de tapa:

Cristhian Pérez

Diseño y diagramación:

Augusto Valenzuela



Este material, es resultado de la ejecución del proyecto PINV 15 - 254 “Fortalecimiento de la competitividad de las pymes como factor de desarrollo de la ciudad de Pilar”, cofinanciado por el CONACYT, a través del programa paraguayo para el desarrollo de la ciencia y tecnología – PROCIENCIA, con recursos del Fondo para la Excelencia de la Educación e Investigación – FEEL.

Universidad Nacional de Pilar

Víctor Ríos Ojeda, Rector

Adolfo Villasboa Romañach, Vicerrector

Facultad de Ciencias, Tecnologías y Artes

Ever Villalba Benítez, Decano

Elida Duarte Sánchez, Vicedecana

Equipo de Investigación:

Ever Federico Villalba Benítez

Gustavo Raúl Ferreira Acosta

Petrona Elizabeth Fretes Ayala

Carlos Marcelo Mancuello

Rolando Junior Ortega Carrasco

Lourdez Mariel Sánchez de Velaustegui

Olga Noemi Acosta Miranda

Jorge G. Odrizola

Carlos E. Bondar

Colaboradores invitados:

Edgar Antonio Sánchez Báez

Shirley Lorena Olmedo de Ríos

Liliana Olivia Trixie Velazco Mareco

Tania I. Riveros Montiel

Irmas Analía Ruiz

Juan Tito Ruiz

Lourdez Sánchez

James Luiz Venturi

Pablo Sánchez

Laura Ozuna

Alberto Martínez

Roberto Cirilo Godoy

“La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo del CONACYT. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de los autores de cada capítulo y, en ningún caso, se debe considerar que refleja la opinión del CONACYT”.

2020

Impreso en Paraguay

Índice

Presentación	9
Competitividad de las PyMEs como factor de desarrollo de la ciudad de Pilar	13
Planificar en las MIPYMES	33
Plan Financiero	49
10 herramientas de marketing para PyMEs - MIPyMES.....	65
Innovación y competitividad en PyMEs paraguayas: una mirada desde la calidad del tejido empresarial.	81
Administrar el tiempo	99
Capacitar al capital humano / talento humano.....	111
Motivar al capital humano / talento humano	123
La satisfacción del cliente.....	131
Reducir costos, un enfoque de competitividad	153
Incorporar nuevos productos o servicios	185
Usar nuevas tecnologías.....	197
Añadir valor a través de design y lean thinking y del mindset agil y digital.....	207
¿Cuántos productos debo vender al mes para cubrir mis compromisos?	221
La modernidad, en las PyMEs del Paraguay	237



Presentación

La competitividad está considerada como uno de los fenómenos más complejos de analizar en el contexto de los emprendimientos, dado que se identifican factores de nivel macro, mezo y micro económicos que operan sobre ella (Cepal, 2001). Este material con “Aportes para el fortalecimiento de la competitividad de las pymes” es el resultado de un diagnóstico de la competitividad de las pymes de la ciudad de Pilar, a partir del análisis de cinco factores o dimensiones, como propuesta de abordaje sistémico.

El proyecto de investigación que sustentó el primer abordaje en profundidad sobre prácticas y realidad del sector de las pequeñas y medianas empresas de la capital del departamento de Ñeembucú (Paraguay), se denominó “Fortalecimiento de la competitividad de las pymes como factor de desarrollo de la ciudad de Pilar PINV 15-254”. Fue coordinado por investigadores de la Facultad de Ciencias, Tecnologías y Artes de la Universidad Nacional de Pilar, con el apoyo técnico de académicos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste – Argentina; cofinanciado por el CONACYT, a través del programa paraguayo para el desarrollo de la ciencia y tecnología – PROCENCIA, con recursos del Fondo para la Excelencia de la Educación e Investigación – FEEL.

La gestión de una universidad en proyectos de investigación que aportan informaciones concretas sobre el desenvolvimiento socioeconómico de una comunidad, se constituye en una herramienta clave para la planificación y desarrollo de políticas públicas efectivas y ajustadas a la realidad de los diferentes sectores.

Por la importancia de las pymes en procesos de desarrollo y la evidente orfandad en materia de proyección, acompañamiento y contención con la que el sector desarrolla proyectos que demandan esfuerzos y expone a considerables riesgos, los resultados de la investigación pueden contribuir para el diseño de estrategias y recomendaciones puntuales para afrontar con éxito un pequeño o mediano emprendimiento.

El abordaje sistémico permitió que, en el primer factor investigado denominado estrategia empresarial, se identificaran dificultades en el momento de definir metas y objetivos claros y medibles; falencias en las estrategias de marketing implementadas, baja personalización de productos, servicios y atención al cliente. Las otras identificadas se relacionan con el escaso planeamiento financiero y la ausencia de proyecciones a mediano y largo plazo.

El segundo factor analizado, es la gestión de la demanda, donde se observaron tópicos muy básicos de la cartera de clientes, con prevalencia de un mínimo uso de registros en base de datos y su utilidad potencial para campañas de marketing y atención más personalizada. Por otro lado, el relevamiento permitió que, en la práctica comercial en general, los precios y las formas de pago ofrecidos a los clientes, no son competitivos en relación con el mercado nacional.

El tercer factor indagó sobre la gestión de la producción y la oferta, área en la que se constataron falencias en la división de tareas, en la gestión del control de inventarios, en los sistemas de cálculo y control de costos. Entre estos factores también se pudo identificar, la baja y casi nula gestión de programas de capacitación y promoción del personal.

El análisis de los datos relevados por un equipo de investigadores y la colaboración de profesionales vinculados con los diferentes procesos organizacionales y comerciales, contribuyeron con las propuestas que se traducen en la edición de este material, que refleja la realidad del sector con experiencias y fundamentaciones teóricas de procesos y prácticas efectivas para las pymes.



COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES COMO FACTOR DE DESARROLLO DE LA CIUDAD DE PILAR

Villalba, Ever / Ortega, Rolando

Introducción

América Latina tiene un problema de productividad, especialmente, por el déficit en la gestión del capital humano y el capital físico. Entre los factores que influyen, se destacan la necesidad de progreso tecnológico; el acceso a nuevos mercados nacionales e internacionales; y las mejoras en los procesos de gerencia y administración de las empresas (Banco de Desarrollo América Latina, 2013).

Según el Banco Mundial “la estructura productiva paraguaya está caracterizada por bajos niveles de capacidad empresarial, con empresas mayoritariamente limitadas en su productividad y con bajos niveles de internacionalización” (como se citó en Conacyt, 2017, p. 9). Esto se ve reflejado también en el Índice de Competitividad Global, donde Paraguay se ubica en el puesto 97 dentro de 140 economías mundiales, y 125 dentro de 190 en el índice de Facilidad para Hacer Negocios o Doing Business como se denomina en inglés (Banco Mundial, 2020).

El contexto implica una serie de desafíos y de múltiples aristas, sumado los embates de la pandemia por la Covid-19 sobre la sociedad paraguaya, que incrementa la crisis socioeconómica previamente existente. No obstante, son las micro, pequeñas y medianas empresas las unidades económicas que están llamadas a asumir un rol protagónico para dinamizar la economía (Gomar Alzaga, 2020), redistribuir la riqueza (Tomalá Salazar, 2016) y dignificar el trabajo de los pueblos (Córdoba Rentería, 2020), considerando su capacidad de adaptación, y el potencial empleo de la fuerza laboral en gran volumen (Amores & Castillo, 2017), además son las primeras en recibir los efectos de la recesión económica.

La CEPAL (2013), indica el importante aporte que realizan estos agentes, teniendo en cuenta que, buena parte de la población y del sistema económico dependen de su desempeño y dinamismo. En los países de la Unión Europea y de América Latina y el Caribe, las pymes representan aproximadamente el 99% del total de empresas, generan más de la mitad del empleo (67%) y se desenvuelven en una amplia gama de rubros de producción y servicios. En este contexto, el informe de la CEPAL (2013) menciona que, el hecho de que las pymes posean un mayor peso en la ocupación laboral que en la producción, muestra que sus niveles de productividad son inferiores, a los de las grandes empresas. Lo que limita su participación en las exportaciones, quedando su producción orientada al mercado interno.

Por ello, es fundamental reducir las barreras que limitan la competitividad incorporando fuertes mejoras en la gestión, así como el impulso de innovaciones y la adquisición de conocimientos para optimizar la prestación de sus servicios y productos (Rubio & Aragón, 2006).

La competitividad es un componente prioritario para el desarrollo, crecimiento y sustentabilidad de las pymes, teniendo un efecto multiplicador en la sociedad. “De acuerdo con la literatura es un concepto multidimensional y son diversos los criterios para definirla y medirla” (Saavedra García, Milla Toro, & Tapia Sánchez, 2013, p. 38).

Para Abdel y Romo (2004), el término competitividad se aplica actualmente en al menos tres niveles: primero de empresas, segundo el sector económico y tercero como país. En cada nivel, el concepto es similar pero no absoluto, dada la complejidad de los mismos; no se puede considerar una sola acepción que integre a todos, aunque existan consensos mínimos. En este trabajo, el abordaje se encuentra mayormente enfocado en la competitividad a nivel de empresa.

Inicialmente, el término competitividad empresarial se correspondió con el de productividad, con base en las proposiciones de Porter, el mismo describe que “la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o

de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva” (Porter M. E., 1990, p. 61).

Para esta investigación se adopta el concepto de competitividad desde una visión más ampliada, considerando la capacidad empresarial individual de desarrollar procesos de mejora continua, y asociaciones y redes de empresas con fuertes externalidades. Así, como la gestión de requerimientos tecnológicos, de innovación y de apoyos institucionales (Marín, 2015).

La competitividad se reconoce como un proyecto exitoso que no se logra, meramente, a través de una función de producción en el nivel micro (CEPAL, 2001). Por ello, se han establecido cinco dimensiones de análisis para el diagnóstico de la competitividad de las pymes de Pilar, las cuales, son estrategia empresarial, gestión de la producción y la oferta, gestión de la demanda, factores conexos y factores externos.

Censo de clasificación de mpyymes de Pilar. La construcción del marco muestral.

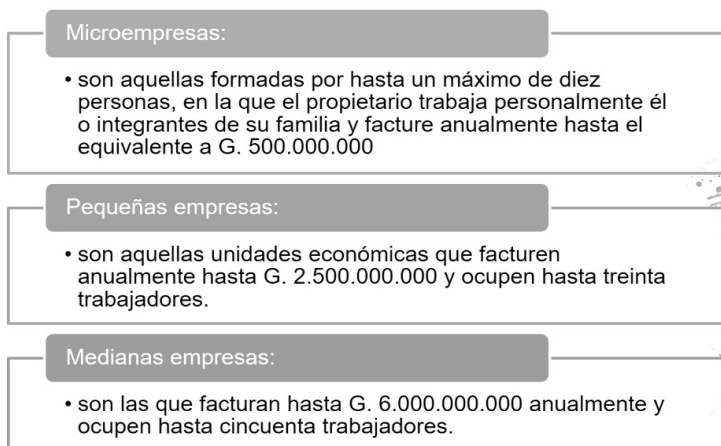
Para el desarrollo del proyecto denominado “Fortalecimiento de la competitividad de las pymes como factor de desarrollo de la ciudad de Pilar”, fue necesario un marco muestral de la población objeto de estudio, por ello, inicialmente se realizaron consultas a la Municipalidad de Pilar, al Ministerio de Industria y Comercio, y al Instituto de Previsión Social, obteniendo datos parciales que, en algunos casos, requerían actualizaciones.

Esta situación generó la necesidad de realizar, adicionalmente, un censo de clasificación de mipymes para tener un marco muestral que permita determinar la cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas que operan en Pilar.

En el Censo de mipymes participaron 20 docentes universitarios, y más de 200 estudiantes de las carreras de Administración de Empresas, Contaduría Pública Nacional y otras carreras afines de la Universidad Nacional de Pilar. El trabajo fue llevado a cabo bajo la coordinación del equipo de investigadores de la Facultad de Ciencias, Tecnologías y Artes.

El instrumento de recolección de la información, fue un cuestionario en formato digital que se adaptó a una aplicación para celular, diseñado con el objetivo de clasificar a las empresas, según la Ley de 4457/2012 para las micro, pequeñas y medianas empresas, adaptando la investigación en esta etapa, un enfoque cuantitativo, con diseño transversal, prospectivo y descriptivo.

El artículo 5° de la Ley 4457/2012 de Mipymes clasifica las Micro, Pequeñas y Medianas de la siguiente manera:

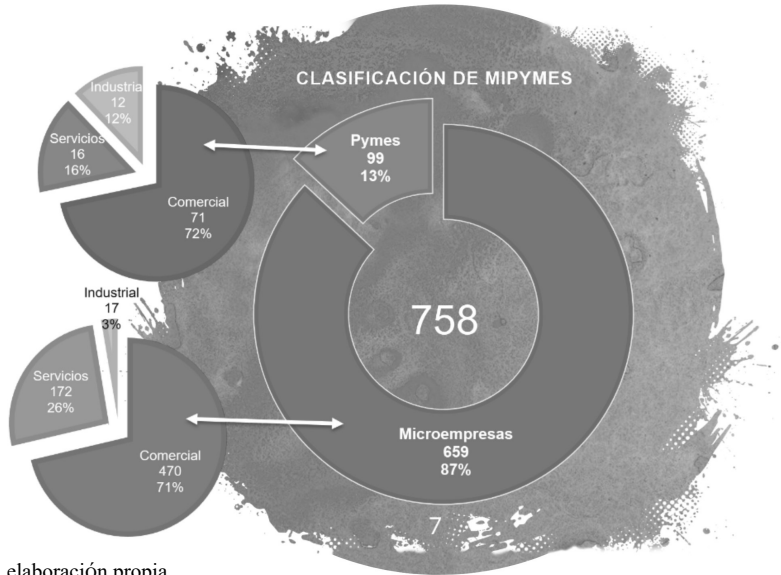


Fuente: Ley 4457/2012 de mipymes. Art. 5°.

La población de estudio, conformaron las empresas que operaban de manera formal en la ciudad de Pilar, cuya casa central se sitúa en esta localidad, se excluyeron sucursales, agencias, y otros similares, además de todos aquellos emprendimientos que la ley excluye de la clasificación de mipymes.

Fuente: elaboración propia con base en el censo de clasificación de mipymes de la ciudad de Pilar, 2018.

Clasificación de mipymes en la ciudad de Pilar



Fuente: elaboración propia

El trabajo tuvo algunas limitaciones, considerando que la participación en el relevamiento fue voluntaria, y también se contempló la posibilidad de participar de manera parcial, para reservar a los propietarios el derecho de responder o no, preguntas que se consideran sensibles (como nivel de facturación anual, cantidad de empleados, etc.), obteniendo como resultado un registro de clasificación no exhaustivo.

Durante el trabajo de campo se han visitado 1389 unidades de negocios (en horario diurno y nocturno). De las mismas, se pudieron clasificar 758 emprendimientos, que se registraron mediante un sistema de geolocalización que facilitó al equipo de investigadores, la ubicación aproximada de cada una de ellas.

Prácticamente, en la ciudad de Pilar, 9 de cada 10 emprendimientos clasificados fueron microempresas (1 de cada 10 se catalogaron como pymes), y 7 de cada 10 son comercios, tanto en la categoría de microempresas como pymes. En cuanto a emprendimientos de servicios, 26% son microempresas

y 16% pymes. Por último, sólo 3% de las microempresas operan en el sector industrial y un 12% de las pymes se ubican en este sector.

A partir de esta actividad, el marco muestral de pymes de la ciudad de Pilar, se ha configurado en un total de 99 pequeñas y medianas empresas, que fueron consideradas para la siguiente etapa del proyecto, que implicó el diagnóstico de factores vinculados con la competitividad empresarial.

Diagnóstico de factores vinculados con la competitividad de las pymes en Pilar

La competitividad está considerada como uno de los fenómenos más complejos de analizar, dado que se identifican factores de nivel macro, mezo y micro económicos que operan sobre ella (Cepal, 2001). Se abordó un diagnóstico de la competitividad de las pymes de Pilar, analizando cinco factores o dimensiones (gestión de la estrategia empresarial, gestión de la demanda, gestión de la producción y la oferta, factores conexos, y factores externos).

El estudio se desarrolló con estrategias metodológicas de enfoque cualitativo, mediado por un proceso lógico inductivo.

Se recurrió a la entrevista para la recolección de datos, acompañada de una guía de entrevista sobre los tópicos predefinidos, orientativos, pero no limitantes.

Las entrevistas fueron realizadas a 77 informantes, propietarios de pymes y/o encargados de la gestión de los negocios seleccionados, del marco muestral elaborado en la primera fase del proyecto (censo de clasificación de mipymes).

Los entrevistados aprobaron su participación, previo consentimiento informado sobre los objetivos y alcances de la investigación. Así también, se dejó en claro, el manejo de los datos de manera anónima.

A continuación, se exponen las cinco dimensiones y los 30 indicadores de análisis considerados para el estudio, basados en la propuesta teórica de

Marín (2015), que conjugan elementos internos, conexos y externos de la gestión empresarial de las pymes de la ciudad de Pilar.

Indicadores observados sobre gestión de la estrategia empresarial

1. La empresa fija por escrito los objetivos cuantificables a mediano y largo plazo.
2. Cuenta con metas a corto plazo y controla su cumplimiento a través de algún sistema o método de seguimiento.
3. Sus productos o servicios cuentan con una propuesta de valor fácilmente diferenciable por sus clientes respecto a sus competidores.
4. Cuenta con estrategias de marketing, promoción o publicidad diversificada.
5. Cuenta con un plan financiero desarrollado a mediano y largo plazo que contemple la estimación de ventas y las estrategias necesarias para lograrlas.
6. Considera que la ubicación física de su negocio es estratégica.

Indicadores observados sobre gestión de la demanda

7. Cuenta con una estrategia específica para fidelizar clientes.
8. La atención a sus clientes u usuarios es personalizada, cuenta con cartera de clientes registrados.
9. La empresa cuenta con un plan detallado para asegurar la calidad en sus prestaciones o actividades, correctamente socializado con sus recursos humanos, además de ofrecer garantías sobre sus productos o servicios.
10. La marca de su negocio se encuentra instalada en el mercado.
11. Realiza investigación de mercado anualmente.
12. Cuenta con capacidad financiera suficiente o de acceso a créditos que le permitan hacer frente a la producción demanda sobre su producto o servicio.

Indicadores observados sobre gestión de la producción y la oferta

13. Existe eficiente distribución de tareas entre en los recursos humanos ocupados en su empresa.
14. Cuenta con una política o mecanismo de selección de proveedores.
15. La reposición de sus productos o insumos para su servicio o producción es de fácil y rápida disponibilidad.
16. La infraestructura que dispone es adecuada en términos de espacio y distribución de secciones.
17. Cuenta con un sistema de control de inventario eficiente y oportuno que le ayude a conocer la situación de su stock inmediatamente.
18. Cuenta con un plan de capacitación y promoción para su personal que todos manejen.
19. Cuenta con un sistema de control de costos eficiente, así como una metodología clara para la fijación de precios.

Indicadores observados sobre gestión de los factores conexos

20. Participa en ferias y exposiciones organizadas en conjunto con asociaciones u otras empresas.
21. Tiene participación activa en algún gremio de su rubro o ramo con el fin de mejorar la capacidad de negociación de su sector u obtener otros beneficios mediante estrategias en conjunto.
22. Realiza negocios puntuales con otra empresa o empresas.
23. Implementa innovaciones tecnológicas, como la utilización de pos para compras con tarjetas, ventas por internet, etc.
24. Tiene acuerdos con proveedores, asociaciones, mutuales, gremios entre otros que le otorguen ventaja competitiva.

Indicadores observados sobre gestión de los factores externos

25. Encuentra con cierta facilidad mano de obra calificada para su empresa.
26. Existen políticas de regulación de la competencia, así como control de competencia desleal que afecte a su ramo.
27. Encuentra oportunidad de financiamiento en las instituciones de la ciudad.
28. Existe estabilidad económica en el mercado que opera.
29. Conoce y aprovecha políticas públicas específicas para la promoción, mejoramiento e innovación de su empresa.
30. Considera que existe seguridad jurídica en el mercado local que le brinde garantías para operar con su empresa.

Para el análisis se emplearon estrategias como el método comparativo constante y la valoración hermenéutica como medio para realizar el acto interpretativo, ofreciendo la posibilidad de comprender el proceso diagnóstico, sus alcances y limitaciones, no sólo en el momento de la entrevista, sino incluso a posterior, conjugando el contexto general con los casos particulares.

Para la categorización y construcción de redes asociando narrativas extraídas de las unidades hermenéuticas, se utilizó el software Atlas.ti 8, las cuales, se exponen a continuación:

Ilustración 1. Narrativas sobre gestión de estrategia empresarial

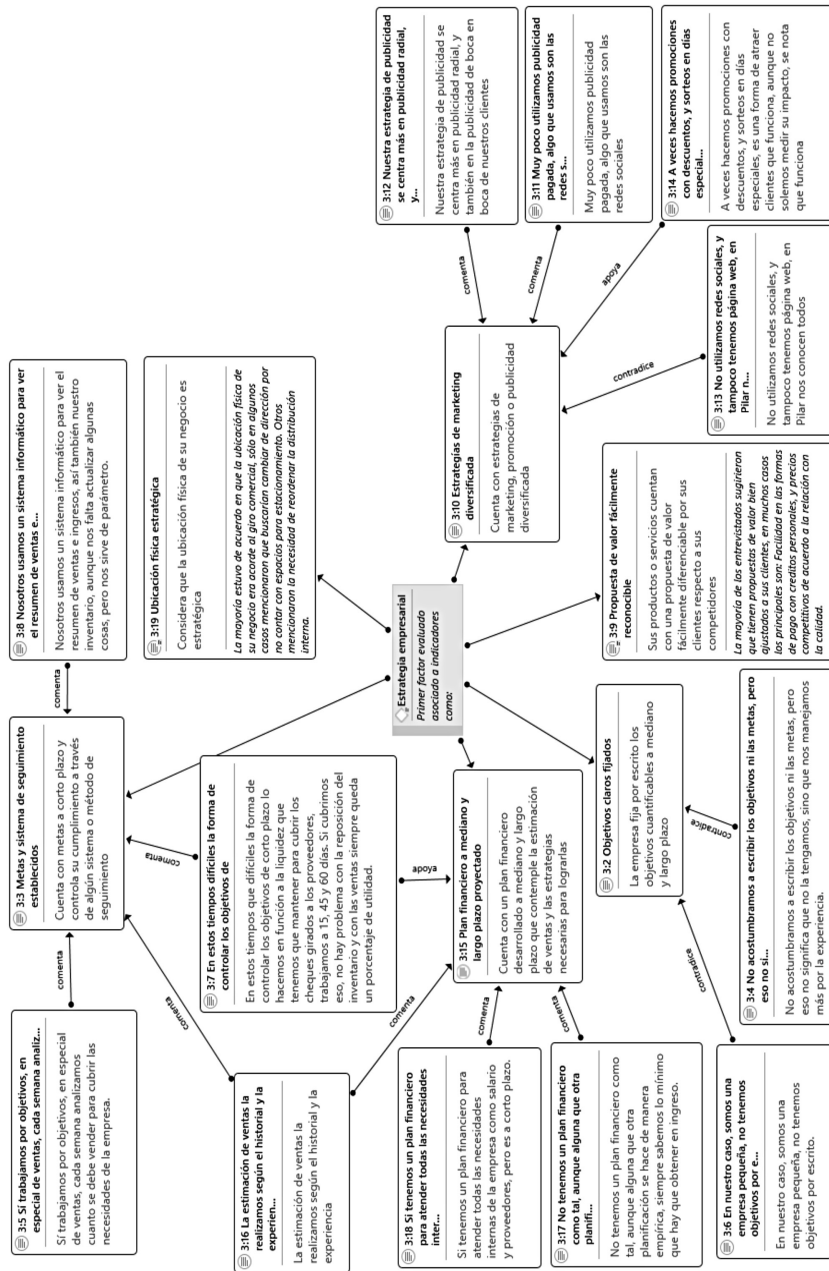


Ilustración 2. Narrativas sobre gestión de la demanda

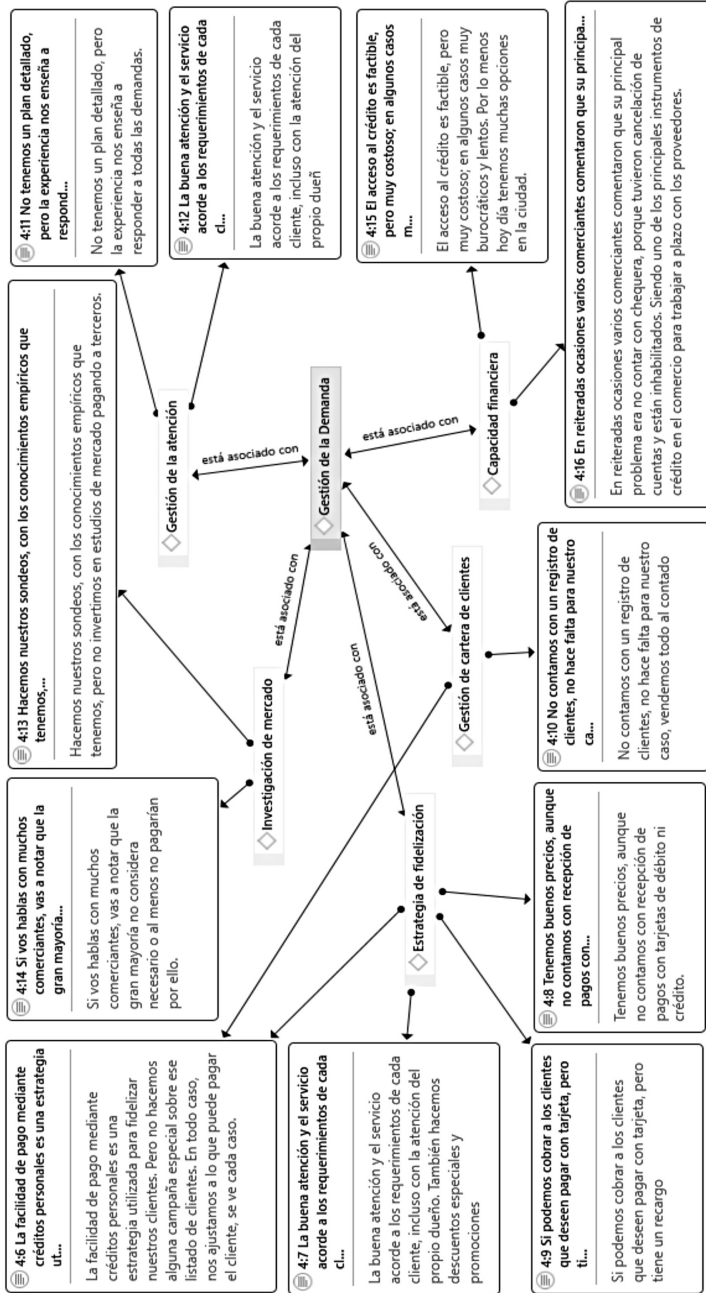


Ilustración 3. Narrativas sobre gestión de la producción y la oferta

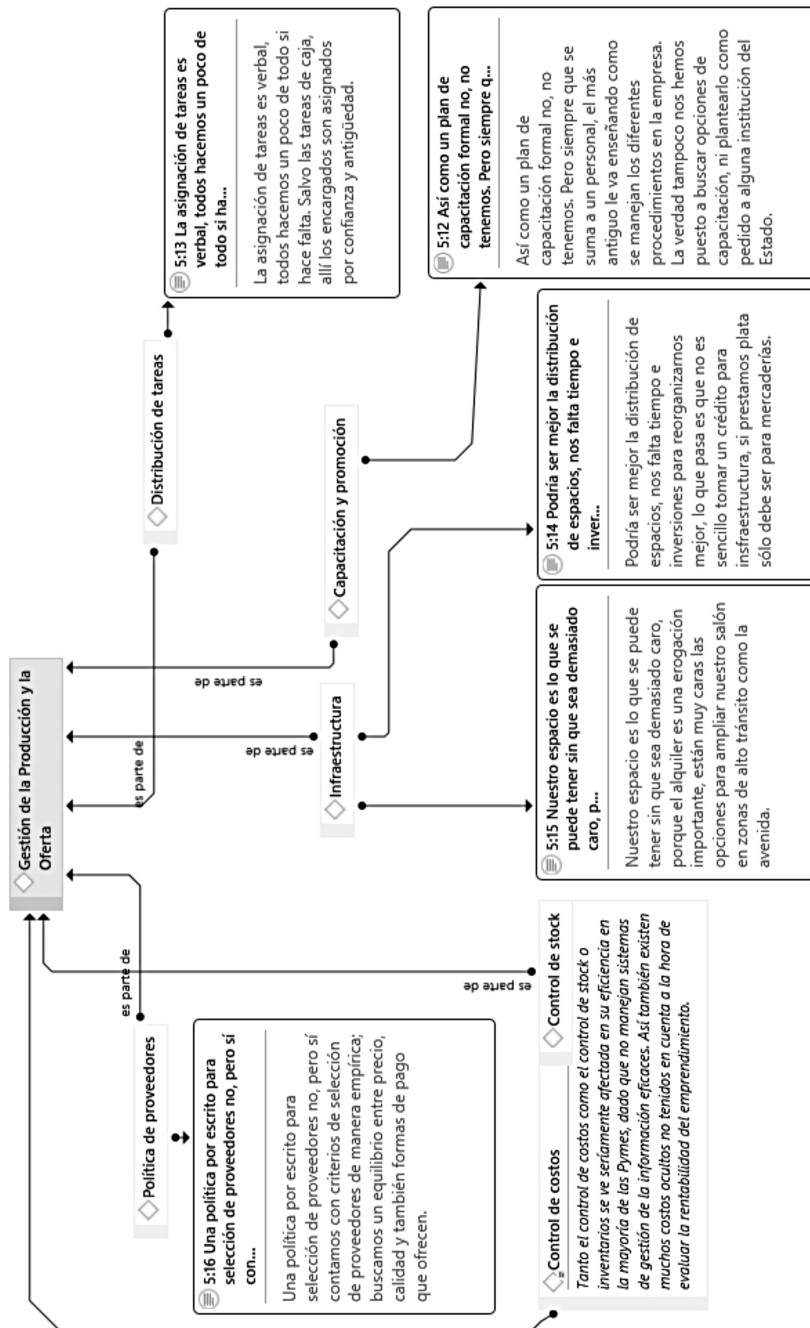


Ilustración 4. Narrativas sobre gestión de factores conexos

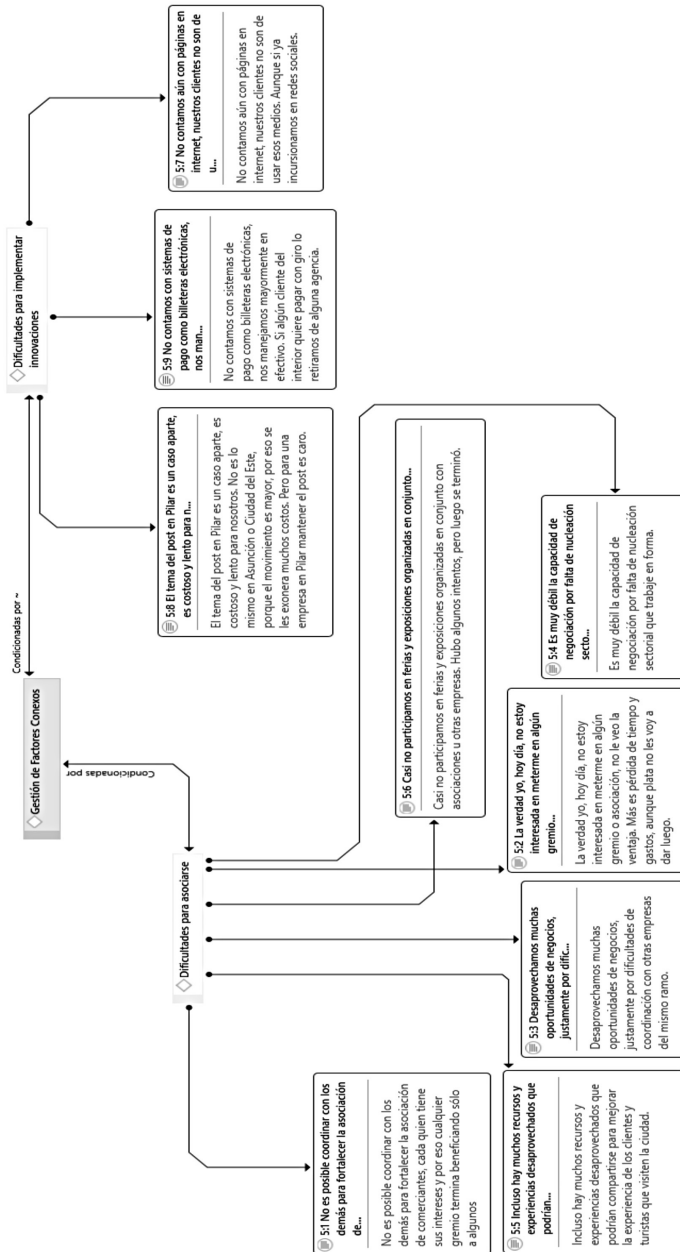
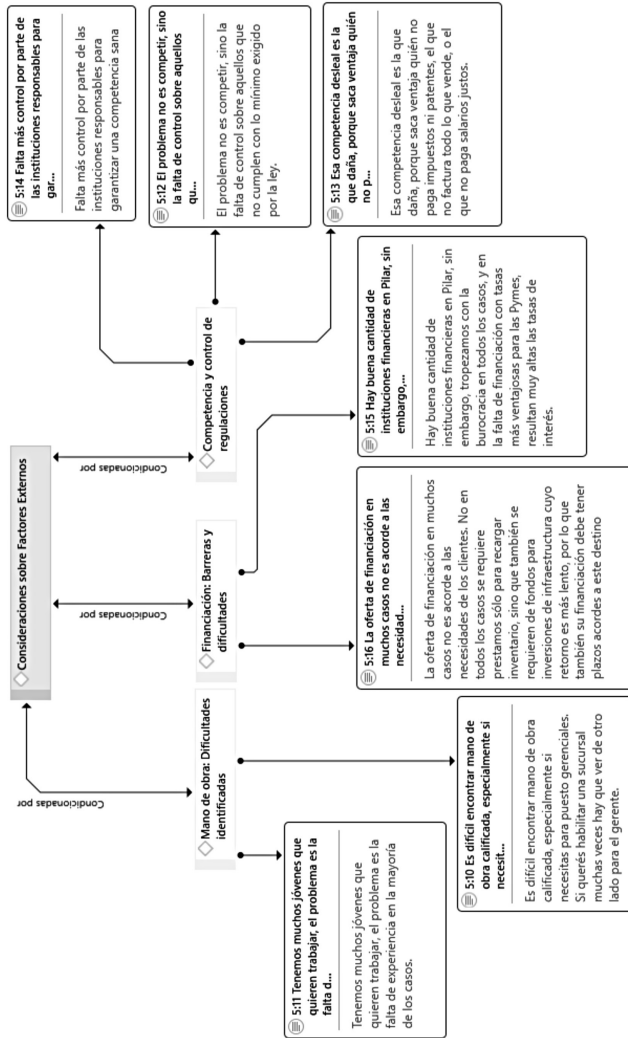


Ilustración 5. Narrativas sobre factores externos



Los principales resultados indican que, en el primer factor analizado, denominado estrategia empresarial, se identifican dificultades al momento de definir metas y objetivos claros y medibles; falencias en las estrategias de marketing implementadas, baja personalización de productos, servicios y atención al cliente.

En el mismo sentido, se ha identificado un bajo planeamiento financiero, especialmente ausencia de proyecciones a mediano y largo plazo.

La mayoría de las pymes entrevistadas, no cuentan con sistema de manejo de información para la toma de decisiones o, si la tienen, son muy poco eficientes. Todas las estimaciones a futuro se realizan en función de la experiencia o la intuición. (ver narrativas, ilustración 2).

Las dificultades identificadas en la gestión estratégica de la empresa son elementos insoslayables a ser atendidos por los gestores, pues una organización que no tiene metas y objetivos claros pierde orientación, va a la deriva y con altos costos de oportunidad a ser pagados más temprano que tarde (Bolaños & Amanda, 2019).

En el segundo factor analizado, que es la gestión de la demanda, se identifican tópicos como básica gestión de cartera de clientes, reduciendo al mínimo el uso de registros en base de datos, y su uso potencial para campañas de marketing y atención más personalizada, es nulo. Así también, los precios y las formas de pago ofrecidas en general a los clientes, no son competitivos en relación con el mercado nacional. (ver narrativas, ilustración 3).

La adecuada gestión de la demanda, con el correcto proceso de captación de clientes, y su seguimiento para la posventa, mediante estrategias de mercadeo son necesarias para competir en un mercado cada vez más agresivo y segmentado (Hernández, López, & Salcedo, 2019).

En el tercer factor se indagó sobre la gestión de la producción y la oferta, en esta dimensión, se identificaron falencias en la división de tareas, en la gestión del control de inventarios, en los sistemas de cálculo y control de costos.

También durante la entrevista denotaron una baja y casi nula gestión de programas de capacitación y promoción del personal.

Nuevamente la dificultad de acceso a financiación para infraestructura fue una condicionante expresada en las narrativas. La mayoría de los créditos son a corto o mediano plazo pensados para compra de mercaderías o insumos, expresaron varios entrevistados. (ver narrativas, ilustración 4).

Una gestión eficiente, además del volumen de ventas, está determinada por el control y optimización de los costos, ya que de la diferencia de las mismas se obtendrán las utilidades. Por lo tanto, no se puede esperar ser competitivos cuando existen debilidades en los sistemas y cálculos de costos, incluidos los ocultos generados muchas veces por falencias en el control de inventarios (Porrás, 2019).

La cuarta dimensión trata sobre los factores considerados conexos, aquí se identifican dificultades para asociarse con otras empresas y realizar negocios en conjuntos, así mismo, cada sector pierde poder de negociación que facilitaría abaratar costos y aprovechar otras oportunidades, como acuerdos con proveedores, realización de ferias y exposiciones.

Del mismo modo, sobresalen en esta sección dificultades para implementar innovaciones tecnológicas como la utilización de pos de cobranzas, entre otros. (ver narrativas, ilustración 5).

En la quinta dimensión que corresponde a factores externos, es decir, que ya no dependen de manera directa de las unidades empresariales, pero inciden sobre las mismas, los emprendedores mencionan que existen falencias en el control de la competencia desleal, perciben relativa seguridad jurídica, además consideran que las oportunidades de financiamiento disponibles en el mercado, son excesivamente burocráticas y lentas, y desajustadas en relación con las necesidades de los clientes, pues “no en todos los casos se requiere prestamos sólo para recargar inventario”, sino que también se requieren de fondos para inversiones de infraestructura cuyo retorno es más lento, lo que exige que su financiación debe tener plazos acordes con este destino.

En menor medida, también han mencionado la dificultad para encontrar mano de obra calificada, en especial cuando se desea contratar gerentes o cargos de gestión empresarial (ver narrativas, ilustración 6). La baja disponibilidad de mano de obra cualificada limita el potencial desarrollo de emprendimientos, dado que uno de los recursos más importantes que tiene todo emprendimiento, son sus talentos humanos (Ascúa, Andrés, & Danko, 2015).

Estos resultados coinciden con el análisis realizado por el programa para el desarrollo emprendedor e innovación en América Latina (Prodem), en donde mencionan que los principales problemas de la región destacan en debilidades en la formación del capital humano, y deficiencias en las prácticas de gestión empresarial (Prodem 2019).

A partir del análisis presentado sobre los factores vinculados con la gestión competitiva, y con el propósito de contribuir con los gestores de las pymes de Pilar con estrategias prácticas, acorde con la realidad del contexto local, elaborado mediante un lenguaje sencillo y accesible, y por sobre, atendiendo la factibilidad de implementación de las mismas, sin exigir a las unidades económicas grandes erogaciones para iniciar una transformación en la gestión, se plantean en las siguientes secciones de este libro, capítulos que abordan aportes para el fortalecimiento de la competitividad empresarial de las pymes.

Entre los aportes, el lector podrá encontrar una selección de herramientas y recursos prácticos que servirán a los gestores para mejorar sus prácticas de planificación, desarrollo del plan financiero, herramientas de marketing para pymes, propuestas para implementar innovaciones. Así también, recomendaciones y procedimientos para la gestión de recursos como el tiempo, el talento humano, el uso de tecnologías, el control de costos, entre otros. Igualmente, se han dedicado capítulos orientados a atender la motivación del capital humano y la satisfacción del cliente, como aspectos fundamentales para el crecimiento empresarial.

Lista de Referencias

Abdel, G., & Romo, D. (2004). *Sobre el concepto de competitividad*. México: ITAM.

Amores, R. E., & Castillo, V. A. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Espacios*, 38-53.

Ascúa, R., Andrés, M. F., & Danko, B. (2015). Señales de entrepreneurship entre los estudiantes universitarios argentinos. *Estudios Gest*, 117-146.

Banco de Desarrollo América Latina. (2013). *Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*. Bogotá: CAF.

Banco Mundial. (2020). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/paraguay>

Barba Sánchez, V., & Martínez Ruíz, M. (2006). *Cambios en el modelo de desarrollo económico y creación de empresas. El emprendedor como factor clave del proceso de cambio*. Valencia: ICE.

Bolaños, P., & Amanda, C. (2019). Actualidad de la gestión empresarial en las pymes (Current Business Management in SMEs). *Apuntes contables*, 24-46.

CEPAL. (2013). *Cómo mejorar la competitividad de las Pymes en la Unión Europea, América Latina y el Caribe*. Santiago: Naciones Unidas.

Cervilla, M. A., & Puente, R. (2013). Modelos de negocios de emprendimientos por y para la base de la pirámide. *Revista de Ciencias Sociales*, 289-308.

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología - Paraguay. (2017). *Documento de la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación del Paraguay*. Asunción: Conacyt - Paraguay.

Córdoba Rentería, J. H. (2020). *Las Pymes y la responsabilidad social empresarial como vehículo para el aumento de la calidad de vida en las comunidades de Barrio Nuevo y la ciudad de Amazonía*. Medellín: Tecnológico de Antioquía Institución Universitaria.

Gomar Alzaga, R. D. (2020). *Efectos del COVID-19 en la empresa*. Obtenido de Repositorio Universidad de la Salle: <https://repositorio.lasalle.mx/handle/lasalle/1688>

Hernández, L., López, D., & Salcedo, O. (2019). Diseño del proceso de Marketing para estructurar un plan de negocio interno dirigido a PYMES en Colombia. *Revista Espacios*, 47-59.

Marín, L. (2015). *Propuesta de medición de la competitividad de las Pymes radicadas en la provincia de Córdoba*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.

Porras, V. Q. (2019). Efectividad de la gestión de costos en las PyMEs agroindustriales de la Región Tacna, 2015. *La Vida & la Historia*, 61-73.

Porter, M. E. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 58-77.

Rubio, A., & Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pymes. *Revista de empresa*, 32-47.

Saavedra García, M. L., Milla Toro, S. O., & Tapia Sánchez, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México. *Revista FIR*, 38-52.

Tomalá Salazar, M. E. (2016). *Análisis de las estrategias del marketing digital como parte del desarrollo y crecimiento de PYMES y nuevos emprendimientos en Ecuador*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.



PLANIFICAR EN LAS MIPYMES

Villalba, Ever

En este apartado, con base en las teorías de administración y gestión de mipymes, se presentará una aproximación de los pasos a realizar, para la planificación de las actividades ajustada a las condiciones de operación de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Pilar.

La planificación es una de las tareas fundamentales del gestor, donde debe definir la misión, los objetivos, metas, visión, así como las estrategias y procedimientos de cómo lograr los resultados esperados, teniendo en cuenta plazos, recursos disponibles, el entorno, interesados en la organización y otras cuestiones (Román Muñoz, Patiño Vargas, & Arbeláez Ordoñez, 2013)

Varios son los factores que impiden a las organizaciones y principalmente a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) realizar un plan tal y como se conoce en la alta gerencia y contemplados en los manuales de administración. Sainz de Vicuña Ancin (2003) considera como una de las principales necesidades del pequeño y mediano comercio, Román Muñoz, et al. (2013), coinciden en lo mismo, incluso consideran que es un imperativo para llegar a la competitividad, pero agregan que son pocas las empresas que lo realizan de manera formal.

La definición de metas y objetivos claros y medibles es una de las debilidades de las pymes de Pilar detectadas en la ejecución del Proyecto PINV15/254, coincidente con la realidad de México, que según García Canesco (2015), los fracasos de las pequeñas y medianas empresas es por la incapacidad o casi nula posibilidad para planificar y anticiparse a lo que va a ocurrir, o por no observar el entorno económico, como así también, no contar con talentos humanos capacitados dentro de la empresa o de apoyo externo.

El proceso administrativo cuenta con la fase mecánica compuesta por la planificación y la organización y la fase dinámica que constituyen la dirección y organización, (Bueno Blanco, Ramos Sámano, & Berrellezca Graxiola, 2018; Toro Galarza, 2016), planificar en una pyme debe ser una tarea obligada, pero no algo privativo para quienes llevaron años, estudiando carreras relacionadas con las ciencias empresariales, que muchas veces es inalcanzable para los de éste sector de la economía por las barreas estructurales que tienen los gestores o propietarios de emprendimientos pequeños.

Tabla 1 Clasificación de las unidades económicas en Paraguay

Tamaño	Unidad Económica	%	Personal Ocupado	%
Grandes	6.992	3%	306.972	38%
Medianas	13.314	6%	97.474	12%
Micro y Pequeñas	203.936	91%	394.707	49%
Total	224.242	100%	799.153	100%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Censo Económico Nacional 2011 (Dirección General de Estadísticas Encuestas y Censos (DGEEC), 2011).

Los datos de la tabla N° 1 refleja que 97 de cada 100 unidades económicas en el país son mipymes, y emplean al 62 % de la mano de obra, 6 de cada 10 personas ocupadas en el sector privado y cuyos establecimientos se encuentran registrados trabajan en empresas de pequeño porte, por lo que la atención a este sector económico debe ser una prioridad para los decisores públicos, por la incidencia en la economía paraguaya en coincidencia con las conclusiones del Observatorio Ocupacional de la Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral (2019).

Antes de desarrollar los pasos y elementos de una planificación, es necesario responder a las siguientes interrogantes: ¿Por qué planificar?, ¿Es importante planificar en las pymes?, ¿Qué tipos de planificación hay?

Para Robbins y Coulter (2005), la planificación es “definir metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes

exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización” (p.158), en otras palabras ¿qué hacer y cómo hacerlas?

Es difícil que una empresa sobreviva sin planificación, en ese sentido se puede observar dos tipos, la formal en donde las metas y objetivos están establecidos con un nivel de detalle y especificidad, se prevé recursos, responsables y una proyección a mediano y largo plazo, está escrito y se involucra a toda la organización en la elaboración (Robbins & Coulter, 2005) esto generalmente, facilita mayor compromiso de los miembros al momento de la ejecución, sin embargo, en la informal no se escribe, pocas metas o casi nulas se comparte con toda la organización, no se tiene proyección a largo plazo. Este tipo de planificación es más común en empresas pequeñas, donde el director, gestor o propietario concentra en sí, las principales funciones administrativas, pero también se puede observar que empresas grandes carecen de una buena planificación y en contrapartida, pequeñas, con una sólida planificación de sus actividades (Robbins & Coulter, 2005).

Tabla 2. Razones que justifican la planificación

Razones de la planificación	Marca una dirección donde se dirige la organización a corto y largo plazo.
	Reduce la incertidumbre, anticipa los cambios y prepara respuestas.
	Reduce la superposición y el desperdicio de actividades.
	Establece las metas o los criterios de control.

Fuente: elaboración propia con base en Robbins y Coulter (2005).

Las razones mencionadas, justifican la importancia de incorporar como parte de las actividades del gestor de las mipymes la planificación, los recursos son siempre escasos, y en las empresas pequeñas aún más, con una buena planificación podrán definir el rumbo de sus establecimientos, anticiparse o prever situaciones futuras, reducir costos y, sobre todo, facilitar el control de las actividades y si los resultados son los esperados de acuerdo al plan previsto, le permitirá rectificar el camino, ya que una adecuada planificación debe ser además flexible. Este atributo es necesario en un mundo cada vez más competitivo y poco previsible, para que las empresas puedan adaptarse

al entorno y poder competir (Cervantes, 2005; Gutiérrez Broncano, Rubio Andrés, & Montoya Monsalve, 2011).

Existen varios estudios que señalan que la planificación formal tiene directa relación con los resultados y/o ganancias, permite mayor rendimiento sobre los activos, disminución de costos entre otros beneficios, si bien, también hay evidencias de que empresas con una buena planificación, obtuvieron resultados adversos por cuestiones externas no previsibles o factores externos no controlables (Robbins & Coulter, 2005).

Los tipos de planificación más conocidos en el ambiente empresarial, se presentan en la siguiente tabla. Es importante señalar que, los tipos de planificación no son independientes, se encuentran relacionados.

Tabla 3. Tipos de planificación

Tipos de Planes	Líneas	Estratégicas
		Operativas
	Plazo	Corto
		Largo
	Especificidad	De dirección
		Específicas
	Frecuencia	Únicas
		Permanentes

Fuente: elaboración propia, con base en la clasificación de Robbins & Coulter, (2005)

Los dos tipos de planes más popularizados, pero que aun así, son de difícil elaboración y posterior ejecución, no solo en las mipymes, son el plan estratégico, que son los que abarcan toda la organización donde se fijan las metas y objetivos generales, en cambio, donde se establecen los detalles y especificidades de cómo lograr las metas propuestas son los planes operativos (Armijo, 2011; Robbins & Coulter, 2005). Con relación a los plazos, aquellas planificaciones que superan los tres años, son consideradas de largo plazo, en cambio aquellas que no superan los doce meses, son de corto plazo (Robbins & Coulter, 2005).

De acuerdo con las definiciones de los tipos analizados, se tiene que uno de los planes a largo plazo es el estratégico y el de corto plazo es el operativo, además difieren en relación con el alcance y el detalle, el primero, contiene una gran cantidad de actividades y es general, en cuanto que afecta a toda la organización y el segundo, es más puntual y focaliza por sectores (Stoner & et. al, 1996; Stoner & et al, 1996) entre sí, en tres aspectos: estos dos tipos son los que se pretende de alguna manera, en forma simplificada y en consonancia con la realidad de los emprendimientos de pequeño porte, poner a disposición de las mipymes.

La planificación estratégica “es parte de un proceso administrativo que procura, a través de un análisis de los objetivos, metas y el entorno interno y externo de la organización, alcanzar la misión y avanzar hacia la visión por medio de las estrategias diseñadas” Román Muñoz, et al. (2013).

En la literatura de la administración, se encuentran propuestas de los pasos a realizar en un proceso de planificación o elaboración del plan estratégico. Presentamos un comparativo de cuatro autores.

Tabla 4. Pasos de la planificación según autores

Sallenave (2002)	Román Muñoz (2013)	Cortés, (1998)	Sainz, (2003)
Definir la Misión	Análisis ambiental y estratégico	Definir objetivos	Análisis de la situación Interna/externa
Investigar el mercado	Condiciones estructurales	Determinar ubicación en relación a objetivos	Diagnóstico de la situación
Fijar objetivos	Formulación de estrategias	Desarrollar premisas apuntando al futuro	Sistema de objetivos
Calcular tasa de crecimiento sostenible	Presupuesto estratégico operacional	Identificar y escoger alternativas de acción	Elección de las estrategias
Tasa de crecimiento vs demanda esperada	Comunicación y negociación	Puesta en marcha del plan y evaluación de resultados.	Decisiones operativas
Apalancamientos	Diseño del modelo de gestión y control		
Análisis de portafolio (Matriz BCG)	Verificación y control		
Análisis Competitivo			
Integración de estrategias			

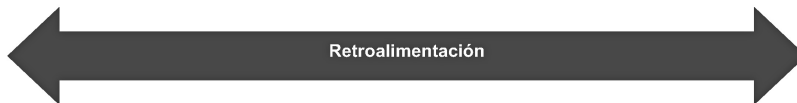
Fuente: elaboración propia con base en Sallenave (2002), Román Muñoz, et al. (2013), Cortés (1998) y Sainz (2003).

Se seleccionaron las propuestas de Román Muñoz, Patiño Vargas, & Arbeláez Ordoñez (2013) y Sainz de Vicuña Ancin (2003), quienes trabajan el sector de las mipymes, los primeros, desarrollaron un modelo sincrético, a través de una investigación y las principales teorías existentes sobre la planificación, el segundo, afirma que el plan estratégico es una de las principales necesidades de gestión del pequeño y mediano comercio.

Los pasos que se plantean en este capítulo, son con base en las dos propuestas mencionadas, ajustadas, teniendo en cuenta la realidad de las mipymes de la ciudad de Pilar, ya que se diferencian de los otros lugares en relación con el tamaño, el volumen de ventas, la cantidad de empleados, entre otros aspectos, como la formación de los talentos humanos, los financiamientos. Sin pretender dar una solución definitiva a los problemas de la gestión, que les impide ser competitivos, se presentan a continuación procedimientos a seguir.

Tabla 5: Propuesta de Planificación

Fase	Diagnóstica		Planificación				Control	
	Interno	Visión Externo	Estrategias	Presupuesto Est. Operac.	Comunicación	Implementación	Diseño Gestión	Verificación Control
Nivel Jerárquico	↕	↕	→	→	→	→	↕	↕
Directivo	↕	↕	→	→	→	→	↕	↕
Nivel medio	↕	↕		↕	↕	↕		↕
Operativo	↕	↕		↕	↕	↕		↕
Grupo de Interés	↕			↕	↕			
Sociedad	↕			↕	↕			
Estado	↕			↕	↕			



Fuente: elaboración propia con base en el modelo ARPA (Román Muñoz, et al. 2013) y la propuesta de Sainz de Vicuña Ancin (2003).

Se incorpora el modelo a la **sociedad**, si bien la empresa, el talento humano, clientes, proveedores, el segmento de mercado, son partes de ella; la empresa debe mirar como sus acciones impactan en la sociedad y esta, que opina de ella. Las empresas deben trabajar con la premisa, recibir mayores beneficios y provocar el menor daño a su entorno.

En la propuesta se visualiza al **Estado** porque es un actor importante en la vida de las unidades económicas, las regulaciones y/o desregulaciones, así como el aporte de las mipymes a la economía de los países.

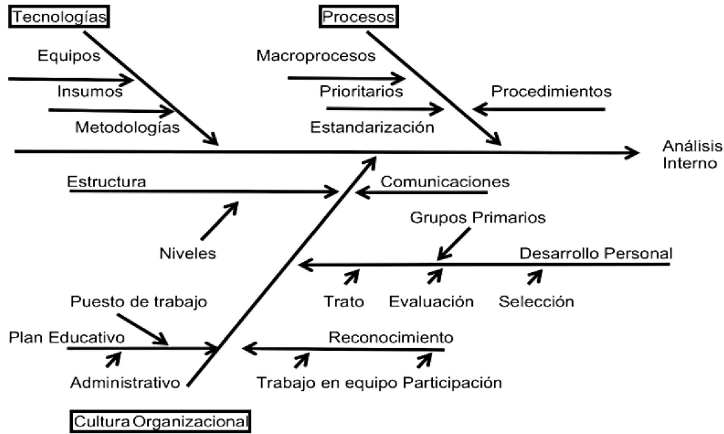
Todo plan debe ser flexible y adaptable ante la ocurrencia de algunos imponderables, por ello, además se incorpora en el modelo la **retroalimentación** constante, que permita el ajuste del plan, si fuese necesario.

La fase diagnóstica

Esta fase es una de las más importantes, porque si se parte de un diagnóstico débil, no se tendrá los insumos necesarios para una buena planificación. En esta fase es necesario realizar el **análisis interno** de la organización, describiendo de manera integral la gestión, las áreas más importantes, a fin de conocer los resultados históricos y establecer las proyecciones de los factores internos de la mipymes, que permita determinar las fortalezas y debilidades, incluso considerar la historia y la cultura de la organización (Román Muñoz, et al. 2013). Como herramienta, los autores proponen utilizar una adecuación del esquema, espina de pescado de Ishikawa.

Sainz de Vicuña Ancin (2003) plantea realizar una profunda autoevaluación, para determinar si lo que se está haciendo es lo que se debe hacer y si se está realizando correctamente; para el efecto se sugieren algunas interrogantes para responder: ¿qué objetivos se han trazado y si son, los que se deberían haber establecido o debieron ser otros?, ¿se definieron bien las estrategias competitivas?, ¿se tienen estrategias de precios acorde con la calidad?, ¿cuáles son las metas en relación con la rentabilidad?, ¿se proyecta la imagen que se desea?, ¿qué estrategias se tienen?, ¿a qué mercado se apunta?, ¿el talento humano, los recursos materiales y la organización son adecuados para alcanzar la meta?, ¿se tiene buena comunicación? Y otras interrogantes, que permitan describir la gestión de la empresa.

Tabla 6: modelo de análisis interno



Fuente: modelo adaptado por Román Muñoz, et al. (2013) a partir del esquema de Ishikawa (1985)

La otra actividad a realizar es el **análisis externo**, que se caracteriza por recoger datos demográficos, geográficos, sociales, económicos, políticos, jurídicos, culturales, ecológicos y tecnológicos, para conocer qué influencia puede tener sobre la mipyme, asimismo, realizar una evaluación exhaustiva del sector, dónde se opera, teniendo en cuenta las fuerzas competitivas de Porter, Román Muñoz, et al. (2013), que aportan información para identificar las oportunidades y amenazas.

Es importante que, los datos sean analizados de forma dinámica de los grupos de interés, especialmente los datos referentes al comportamiento del consumidor, para conocer el cambio de los comportamientos. Algunas interrogantes a tener en cuenta: ¿cuánto y cómo son los competidores?, ¿Qué poder de negociación tienen los proveedores?, ¿Qué posibles amenazas se visualizan?, ¿Qué tipos de empresas y productos están en la zona?, ¿Qué opinan los clientes sobre los productos y servicios?, (Sainz de Vicuña Ancin, 2003).

Con los datos relevados, uno de los pasos fundamentales es la definición de la misión de la organización, que constituye la razón de ser de la empresa, debe quedar claro el motivo o el propósito de la creación del

negocio, para establecer la visión, en el sentido de que “la firma se proyecta y se ancla haciendo la segmentación del negocio, reconociendo la filosofía de la empresa en términos de declaración de principios y valores que rigen la organización” (Román Muñoz, et al. 2013).

Es probable que, cuanto más pequeña sea la empresa, los aspectos señalados sean menos atendidos, Sainz de Vicuña Ancin (2003) da unos ejemplos: “Misión: Satisfacer las expectativas de compra de nuestra clientela” agregar el sector o el rubro en el cual opera; en cuanto a la “Visión: Un negocio familiar, pequeño, que sirva para obtener una renta digna o una ocupación adecuada para su familia”; en relación con los valores, menciona que para las mipymes sería uno de los principales aspectos la independencia, la lealtad a la propia familia, la solidaridad, la honestidad, entre otros.

La fase de planificación

Desarrolladas las actividades de la fase diagnóstica, se formulan las estrategias, que servirán de marco y guías para la planificación de los distintos niveles, así como los objetivos que son los resultados que se prevén obtener a largo plazo y que se puedan medir, cuantificar, comprender, realizar. Además, debe ir acompañada de una evaluación y definición de la estructura organizacional que se corresponda con la estrategia (Román Muñoz, et al. 2013). Una estrategia muy ambiciosa que no se compadece de la estructura pequeña.

Para Sainz de Vicuña Ancin (2003), la definición del negocio significa concretar, al menos, los aspectos que están vinculados con tipo de necesidades a ser atendidas por la empresa, cuyo segmento de consumidores determina el modelo de atención.

Tabla 8: esquema de planificación



Fuente: Sainz de Vicuña Ancin (2003)

Dimensionar la estructura acorde con la estrategia o la estrategia acorde con la estructura organizacional, no es menos importante, que la disponibilidad de recursos para el plan estratégico. Por eso, se debe definir, claramente, el **presupuesto estratégico y** operacional, que significa que, “Cada nivel jerárquico debe establecer el presupuesto que le compete según las estrategias respectivas y alinear al presupuesto en cada nivel” (Román Muñoz, et al. 2013).

La comunicación efectiva de la estrategia y el plan a de todos los miembros de la organización es fundamental porque de la aceptación y adopción, depende la ejecución con éxito de la estrategia (Román Muñoz, et al. 2013).

Después de realizar la adecuada comunicación a los componentes de la organización, se implementa el plan. En esta etapa, se debe programar las acciones en los distintos niveles con sus respectivos responsables y presupuestos. Román Muñoz, et. al. (2013) recomiendan la herramienta, que se denomina, Cuadro de Mando Integral para diseñar el plan de implementación.

La fase de control

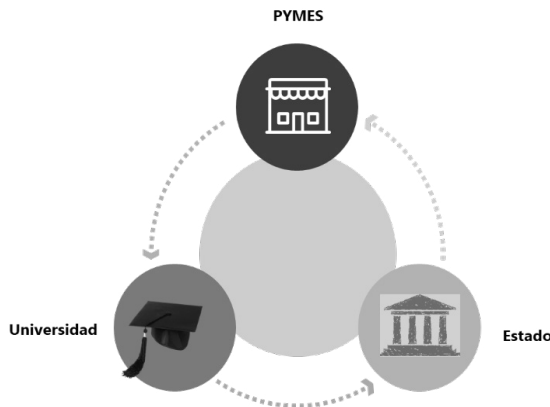
El plan debe contener, según Román Muñoz, et al. (2013), “la definición de los objetivos del sistema de **control de gestión**, así como priorizar las áreas claves y/o factores que deben monitorearse para el cumplimiento de los objetivos propuestos”. Es importante en esta parte, disponer de los indicadores que van a facilitar el monitoreo del plan.

En la etapa de la **verificación, control** y retroalimentación se debe elaborar, desde la perspectiva de Román Muñoz, et al. (2013), “mecanismos de retroalimentación para el mejoramiento continuo de la gestión global de la organización, por ello un punto importante es hacer seguimiento, control y verificación a las actividades de negocios relacionadas al plan estratégico en todos los niveles de la organización”.

Una vez recorrida todas las fases y etapas, se tendrá la herramienta del plan estratégico de la organización, que complementada con los otros tipos de planes; contribuirá a mejorar la competitividad de las mipymes.

Conscientes de las debilidades y limitaciones en la que operan las mipymes, se hace una propuesta de trabajo; a fin de coordinar esfuerzos y atender a este sector, que según los datos económicos tienen un aporte significativo en la economía paraguaya. Un trabajo tripartito entre Estado, universidad y pymes (sector privado) podría contribuir a mejorar las condiciones de estas unidades económicas.

Modelo tripartito de trabajo integrado, PyMEs, universidad y Estado



Fuente: Elaboración propia.

Las pymes: deben seguir realizando el gran aporte económico y social, teniendo en cuenta que, es el sector que más empleo genera; y uno de los principales contribuyentes para el producto interno bruto.

El Estado: debe generar equilibrio, dar el soporte financiero, estar al servicio del sector más débil, considerando que, los fuertes pueden solos.

Las universidades: deben recuperar su espacio, trabajar con y para las pymes, especialmente, las públicas, para que el conocimiento esté al

alcance de todos y no de los que puedan pagarlo, como dice De Sousa Santos al analizar las tres crisis que experimentan las universidades: la institucional, la de hegemonía y la de legitimidad.

La sociedad: como actores colectivos, todos deben contribuir desde la responsabilidad que le corresponde desempeñar, como parte de una sociedad.

En síntesis, las universidades necesitan del Estado y, a su vez, forman parte del mismo, las pymes necesitan de ambos, y se destacan por su aporte al sostenimiento del Estado y, por ende, de las universidades públicas. En este contexto, es necesario que los tres trabajen juntos.

Tal como se indica en este apartado, la planificación es una de las tareas fundamentales del gestor de una organización. El desafío es mitigar las dificultades, por las cuales, atraviesan las gestiones de las mipymes de la ciudad de Pilar y las alianzas interinstitucionales, mediante un trabajo coordinado del sector público y privado para contribuir al fortalecimiento de estas unidades económicas.

Bibliografía

García Canesco, L. B. (2015). Causas del Fracaso de las PYMES. *Emprendedores al servicio de las Pequeñas y Medianas Empresas* (151), 22-25.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8º ed.). México: Pearson Educación.

Observatorio Ocupacional de la Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral. (2019). *Encuesta sobre Necesidades de Capacitación Laboral 2018. Edición MIPYMES*. Asunción: SINAFOCAL.

Cervantes, M. (2005). Las ventajas de la empresa flexible. *Universia Business Review* (5), 112-119.

Gutiérrez Broncano, S., Rubio Andrés, M., & Montoya Monsalve, J. N. (2011). *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 21, 667-95.

Bueno Blanco, R., Ramos Sámano, M., & Berrellezca Graxiola, C. F. (2018). *Elementos Básicos de Administración*. México.

Toro Galarza, M. E. (2016). *Análisis científico conceptual de la fase dinámica dentro de los procesos administrativos en el contexto del desarrollo empresarial*. Machala: Universidad Técnica de Machala.

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago, Chile: CEPAL - Naciones Unidas.

Stoner, J., & et. al, .. (1996). *Administración*. México: Prentice - Hall Interamericana.

Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2003). El Plan Estratégico. *Distribución y Consumo*, 23-39.

Román Muñoz, O. H., Patiño Vargas, C. A., & Arbeláez Ordoñez, G. (2013). Identificación de elementos para el diseño de un modelo de planificación

que coayuve a una gerencia integral. *XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática* (pág. 15). México: ANFECA.

Cortés, H. (1998). *Gerencias Efectiva*. Caracas: HCZ Consulting.

Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Santa Fe de Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Dirección General de Estadísticas Encuestas y Censos (DGEEC). (2011). *Censo Económico Nacional*. Asunción: DGEEC.

PLAN FINANCIERO

Godoy, Roberto Cirilo

Objetivos

El objetivo de este capítulo, es que el lector sea capaz de:

- Conocer los componentes para realizar una planificación financiera de un emprendimiento.
- Interpretar los distintos escenarios financieros que permita conocer la situación financiera de una empresa.
- Comprender los distintos indicadores y ratios financieros de un proyecto o emprendimiento.

Introducción

En este capítulo, se desarrollan los argumentos acerca de la importancia de elaborar un plan financiero dentro de la gestión de un emprendimiento o de algún proyecto que se esté diseñando.

Hoy en día, en un mundo tan competitivo, la gestión financiera, en gran medida, repercute en el éxito o el fracaso de las pequeñas y medianas empresas.

La competitividad, no solo permite, el desarrollo y crecimiento sino que, en muchos casos, implica la supervivencia en determinados ambientes de incertidumbre o inestabilidad.

Con la situación de la pandemia, el plan financiero representa una herramienta necesaria para permanecer y sobrevivir en el mercado.

En este capítulo se analiza el contexto global de un emprendimiento desde el punto de vista financiero, para comprender cada uno de los elementos que permitan obtener un equilibrio, en el uso de los escasos recursos con los que cuentan, alguna determinada empresa.

Los componentes que son considerados complementarios no serán analizados en este apartado. El análisis se centra en los que tienen directa relación con la competitividad.

1. Plan financiero

La planificación es una visualización de lo que se hará o pretende realizar en un futuro. Es una herramienta que te permite ver de antemano, las predicciones futuras y prever o anticipar los posibles inconvenientes que se puedan presentar.

El plan financiero pretende prever de antemano las necesidades futuras de los recursos económicos y financieros de la empresa, para tomar las decisiones que correspondan.

Con el plan financiero se analizan las necesidades de inversión del futuro a corto y mediano plazo en relación con los activos, los ingresos estimados y los egresos que conllevan la actividad empresarial. Además de determinar las utilidades y el flujo de caja o efectivo para el futuro de la empresa.

1.1. Plan financiero a corto plazo

El plan financiero a corto plazo, según Puente Mariana, Viñan y Aguilar, es la que se realiza normalmente dentro del año. Y corresponde a los movimientos que se ejecuten en dicho periodo, como los pasivos y los activos.

Los presupuestos más importantes son:

- Presupuesto financiero.
- Presupuesto de ingresos.
- Presupuesto de egresos.
- Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de efectivos.

Cada uno de los presupuestos mencionados deben ser mirados y analizados desde el punto de vista estratégico, de tal forma a visualizar las necesidades reales, a fin de que se orienten a la competitividad de la empresa.

La elaboración del presupuesto requiere de un análisis profundo, pero a la vez sintético.

1.2. Las inversiones

Las inversiones son todos aquellos bienes, sean tangibles o intangibles que se adquieren, con el fin de obtener ingresos futuros a lo largo del tiempo. Esta aplicación permite tener una rentabilidad o el incremento del capital invertido.

Según Bueno y Duran (2002) citado por Córdoba Padilla, la clasificación de la inversión depende de ciertos aspectos:

Según el objeto de la inversión

- Equipamiento industrial.
- Materia prima.
- Equipo de transporte.
- Acciones en empresas o compra de la misma.

Según su función dentro de la empresa

- De renovación.
- De expansión.
- De modernización.
- De estrategia.

Las inversiones tangibles son todos aquellos bienes, como por ejemplo, terrenos, edificios, maquinarias, mobiliarios, vehículo, equipos y otros. Las inversiones en activos no tangibles son las que no tiene existencia física, como patente de invención, marcas, gastos de instalaciones y otros.

Se presenta una tabla, en la cual, se debe determinar las inversiones necesarias y especificar la cantidad de bienes, el precio unitario y el monto total de los bienes. Además, es importante exponer la vida útil del bien.

(Modelo). Tabla 1. Inversión inicial de activos tangibles

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Total	Vida útil
Total				

1.3. Depreciación

La depreciación es la pérdida del valor del bien por uso en el tiempo para la generación de ingresos. Se aplica a los activos fijos (Urvina, 2013, pág. 175).

Existe diversas formas de cálculo y de presentación, al efecto de este capítulo se optó por depreciación de línea recta.

(Modelo). Tabla 2. Depreciación de la inversión

Concepto	Precio unitario	Precio unitario	Costo total	Vida útil	Vida útil al final de la inversión	Cuota Mensual	Cuota Anual	Valor residual
Totales								

La depreciación anual está determinada por el costo total del bien dividido por su vida útil. El valor residual de ese bien, es la diferencia de tiempo que el bien no ha sido utilizado y que se debe multiplicar por la cuota de depreciación.

1.4. Costos

Al hablar de costos es importante conceptualizar que son todas las erogaciones que se realizan para la producción de un bien o servicio. En ese sentido, están los costos directos que intervienen directamente en dicho proceso de fabricación como materia prima, mano de obra productiva y otros costos, y los indirectos que se erogan pero no están en directa relación con el proceso de producción, como los generados en la administración, arrendamiento del edificio y otros.

También es importante diferenciar los costos fijos y variables. Los costos variables son los que se consumen u utilizan durante el proceso de producción, mientras los fijos son los que independientemente de que haya producción o no, deben ser erogados, como los costos financieros, alquileres, etc.

Es de fundamental importancia discriminar, a través de la estructura de costos de acuerdo al sector que se aplica. En ese sentido, están los costos de producción, los costos administrativos, los costos de comercialización y los costos financieros. Esto se representa en una tabla con el porcentaje que representa cada uno de ellos.

(Modelo). Tabla 3. Estructura de costos

Costos	Porcentaje
Producción	72%
Depreciación	1%
RR. HH. producción	32%
Materia Prima e insumos	37%
Costos Generales	2%
Administrativos	11%
RR. HH. Administración	8%
Costos Administrativos	1%
Servicios Básicos	1%
Costo de RSE	1%

Comercialización	16%
RR. HH. Comercialización	14%
Marketing	1%
Costos de ventas	1%
Financieros	1%
Intereses	1%
Total general	100%

Cuando se analiza y se requiera disminuir los costos para tener mejor competitividad, se deben prestar atención a aquellos que representan mayor porcentaje dentro de la estructura, a fin de disminuir.

1.5. **Financiamiento**

Cuanto no se cuentan con todos los recursos monetarios, es necesario recurrir a fuentes financieras para su obtención.

Se genera un interés que de acuerdo a la tasa y al sistema utilizado se deben pagar a la entidad financiera. El interés se denomina costo financiero

En cuanto a la financiación es importante considerar que, como genera un costo, se debe recurrir a ella solo cuando es estrictamente necesaria, sobre todo, para utilizarla preferentemente en actividades que generarán nuevos ingresos, como por ejemplo, los activos, materia prima o capital de trabajo que permita la operatividad de la empresa.

Si se utiliza el sistema alemán, el monto de la financiación dividido por el periodo del tiempo solicitado, representa la amortización de la deuda por cada periodo de tiempo. La tasa de interés se aplica al saldo de la deuda, en cada periodo, hasta cubrir la totalidad del valor financiado. La cuota es la sumatoria de la amortización y el interés.

En la siguiente tabla, se presenta el ejemplo de un monto de 30.000.000 G. a una tasa de interés del 28% anual.

(Modelo). Tabla 4. Financiación

Año	Cuota	Intereses	Amortización	Capital
				30,000,000
1	9,270,000	3,270,000	6,000,000	24,000,000
2	8,550,000	2,550,000	6,000,000	18,000,000
3	7,830,000	1,830,000	6,000,000	12,000,000
4	7,110,000	1,110,000	6,000,000	6,000,000
5	6,390,000	390,000	6,000,000	
	39,150,000	9,150,000	30,000,000	

1.6. Ingresos

Los ingresos representan el efectivo que ingresa en caja por la venta de los bienes o servicios y son llamados ingresos operativos. Pero también puede haber otros ingresos que no son operativos.

Para determinar los ingresos se deben tener en cuenta dos factores, el precio de venta del bien y la cantidad vendida de dicho bien.

(Modelo). Tabla 5. Ingreso por ventas

Producto	Cantidad	Precio	Total
Hamburguesa	450	6,000	2,700,000
Lomito	150	12,000	1,800,000
Pizza	70	25,000	1,750,000
Papa frita	50	15,000	750,000
Ingresos			7.000.000

1.7. Egresos

Para poder determinar el egreso es necesario establecer el costo unitario de los productos.

El egreso de efectivo es el costo del bien por la cantidad vendida.

(Modelo). Tabla 6. Egresos

Producto	Cantidad	Costo	Total
Hamburguesa	450	4,000	1,800,000
Lomito	150	9,000	1,350,000
Pizza	70	18,000	1,260,000
Papa frita	50	11,000	550,000
Ingresos			4,960,000

1.8. Resultados

La planilla de resultados es el primer indicador para determinar, si el negocio tiene beneficios o pérdidas. En este análisis se presentan los ingresos operativos y se descuentan los egresos operativos. A este resultado, se le suman y restan los ingresos y egresos no operativos y se tiene el resultado de explotación.

Por último, se debe calcular el impuesto a la renta sobre el resultado obtenido. Para saber el resultado del ejercicio, se debe restar el resultado de explotación menos el impuesto a la renta.

(Modelo). Tabla 7. Resultado del ejercicio

	Año 1
Ingresos	468,919,140
Ventas	468,919,140
Egresos operativos	395,644,946
Costo producción	256,456,946
Costo administración	49,210,000
Costo de Comercialización	89,978,000
Resultado de explotación	73,274,194
Otros Gastos	
Costo Financiero	5,450,000
Resultado antes del impuesto	67,824,194
Impuesto a la renta	6,782,419
Resultado del ejercicio	61,041,775

1.9. Punto de equilibrio

Se entiende que una empresa de bienes o servicios alcanza su punto de equilibrio, cuando sus costos totales son iguales a sus ingresos sobre un producto determinado.

Una empresa está en su punto de equilibrio cuando no genera ni ganancias, ni pérdidas. Es decir, cuando el beneficio es igual a cero.

El análisis del punto de equilibrio estudia la relación que existe entre costos fijos, costos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales

Para determinar el punto de equilibrio en unidades de productos, se consideran los costos fijos y el margen de contribución. Entiéndase margen de contribución a la diferencia entre el precio de venta y el costo variable unitario.

$$PE = \frac{CF}{PV - CV} = \frac{10.800.000}{8.000 - 2.000} = 1.800$$

En el ejemplo, se resalta que para poder cubrir los costos fijos se requieren de 1.800 unidades de ventas. Allí, alcanza su punto de equilibrio considerando que, se cubren los costos fijos. Toda venta superior al monto del ejemplo se debe considerar como utilidades.

1.10. Flujo de efectivos

El flujo de caja o efectivo es el movimiento de dinero que se tiene desde la generación misma de un negocio o proyecto. En este análisis se consideran los montos de la inversión, el capital operativo, la financiación, los ingresos por ventas, los egresos por costos, la depreciación, la amortización de la deuda y el valor residual de los activos.

Para elaborar el flujo de efectivos se parte como criterio del año cero. A partir de este criterio se empiezan a generar los primeros egresos de dinero para la compra de equipamientos, disponer de un capital de trabajo, también debe considerarse la situación financiera de la empresa. El signo a utilizar

depende, si es para pagar, es signo negativo y si se recibe dinero, es signo positivo. Con excepción de la depreciación que no es un movimiento de dinero, pero se considera a los efectos de pago de impuestos, por eso va en negativo, una vez calculado el impuesto a la renta se vuelve a sumar con signo positivo.

(Modelo). Tabla 8. Flujo de caja

RUBROS	SIGNOS	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos			465,250,780	474,555,796	484,046,912	493,727,850	503,602,407
Ventas	(+)		465,250,780	474,555,796	484,046,912	493,727,850	503,602,407
Costo total	(-)		402,500,789	410,550,805	418,761,821	427,137,057	435,679,798
Utilidad antes del impuesto	(=)		62,749,991	64,004,991	65,285,091	66,590,792	67,922,608
Impuesto a la renta	(-)		6,274,999	6,400,499	6,528,509	6,659,079	6,792,261
Utilidad después de Impuesto			56,474,992	57,604,492	58,756,582	59,931,713	61,130,347
Depreciaciones	(+)		9,586,333	9,586,333	9,586,333	9,586,333	9,586,333
Valor residual de activos	(+)						86,865,000
Amortizaciones	(-)		-12,000,000	-12,000,000	-12,000,000	-12,000,000	-12,000,000
Financiación	(+)	60,000,000					
Inversión	(-)	-173,730,000					
Capital Operativo	(-)	-30,117,045			15,058,523		15,058,523
Flujo de caja	(=)	-143,847,045	54,061,325	55,190,825	71,401,438	57,518,047	160,640,203

1.11. Ratios financieros

La razón financiera según Ricra Milla (2014), es una relación entre dos cifras extraídas de los estados financieros que buscar tener una medición de los resultados internos y externos de una empresa. Proveen información que permite tomar decisiones acertadas.

El análisis de estados financieros permite evaluar la liquidez, la solvencia y la rentabilidad de la empresa (Bolson et al., 2009) y se estructura, en tres áreas principales:

- **Análisis de la liquidez:** determinando la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo.
- **Análisis de la solvencia:** comprobando si la empresa puede satisfacer sus deudas a largo plazo.
- **Análisis de la rentabilidad:** midiendo tanto el rendimiento de los activos de la empresa, como el de los recursos aportados por los accionistas.

Ratio de liquidez: Activos corrientes / Pasivos corrientes

La liquidez implica la capacidad que tiene una empresa para hacer frente al pago de sus deudas a corto plazo. Para realizar el cálculo se consideran los activos circulantes y los pasivos circulantes. A continuación, se presenta un cálculo a modo de ejemplo.

<u>Activo corriente:</u>	90,100,000
<u>Pasivo corriente:</u>	25,750,000
Razón de liquidez:	3.50

Los números del ejemplo, indican el índice de solvencia de la empresa a corto plazo, en el cual, los activos pueden cubrir sin problemas las deudas a corto plazo, cuya razón del activo es de 3.50 veces más, que las deudas del pasivo. Con este resultado, la empresa tiene capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Rentabilidad de los fondos propios (ROE) = beneficio neto/ fondos propios

Este análisis divide el beneficio neto obtenido por la empresa con la cifra de los fondos propios y la rentabilidad que obtiene.

Beneficios netos: 75.008.452 G.

Fondos propios: 238.805.211 G.

Rentabilidad de fondos propios: $75.008.452 / 238.805.211 = 31 \%$.

En el análisis se demuestra que la rentabilidad es del 31 % respecto de la utilización de los fondos propios.

Apalancamiento: Deuda / Activo total: mide el grado en que la empresa se ha financiado por medio de la deuda.

Deuda: 88.334.272

Activo total: 274.718.452

Endeudamiento: $88.334.72 / 274.718.452 = 32 \%$

El análisis expone que el 32 % de los activos, son financiados por deudas con terceros.

Rentabilidad, tasa de margen de beneficio sobre ventas:

El cálculo de la rentabilidad se realiza dividiendo el ingreso neto después de descontar el impuesto sobre las ventas.

(Modelo). Tabla 9. Índice de rentabilidad

Rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta después impuesto	75.008.452	95.271.068	115.458.716	136.569.345	158.649.106
Ventas totales	741.023.421	778.074.592	816.978.321	857.827.237	900.718.599
Índice	10,1%	12,2%	14,1%	15,9%	17,6%

La ratio de la tabla mide las unidades monetarias ganadas operativamente, después del pago de impuesto, por cada unidad vendida en valor porcentual.

Rendimiento sobre la inversión

El rendimiento sobre la inversión se obtiene dividiendo la utilidad neta entre los activos totales de la empresa, para establecer la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles.

<u>Utilidad neta</u>	<u>75.008.452</u>	27%
<u>Activos total</u>	<u>274.718.452</u>	

Los indicadores altos expresan un mayor rendimiento en las ventas y del dinero invertido. Esto es, que cada unidad monetaria invertida en los activos produce un rendimiento de 27% sobre la inversión.

Consideraciones finales

La competitividad empresarial está ligada con la gestión financiera de la empresa. Para destacarse con ciertas ventajas competitivas es necesaria una saludable gestión financiera. La utilización adecuada de los recursos financieros, permite la asignación razonable en la aplicación correcta del desarrollo de las actividades.

Las inversiones en capital deben responder, exclusivamente, de acuerdo con las necesidades que el mercado requiera y prever su crecimiento.

Los costos deben reflejar cada uno de los componentes para permitir un análisis permanente en búsqueda de alternativas de reducción, atendiendo que en gran medida, la competitividad está basada sobre los costos.

El financiamiento debe responder a las necesidades de operación necesarias, para la generación de ingresos y además debe servir como un colchón financiero, en épocas de crisis o incertidumbres.

Es saludable realizar distintos escenarios de ventas, de tal manera a prever los ingresos aproximados que se pueden generar a mediano y corto plazo. Considerando que, estos son los que solventarán las actividades de la empresa.

Realizar un control financiero permanente sobre la gestión de la empresa, a través de indicadores o ratios permite realizar las correcciones oportunas, en el momento adecuado, cuando surjan desviaciones y para prever situaciones que puedan desencadenar en peores consecuencias.

Bibliografía

Aguilar J, Viñan J & Puente R. (2017) “*Planeación Financiera y Presupuestaria*” Ecuador. Editorial Politécnica ESPOCH

Bonsón E, Cortijo V & Flores F. (2009) “*Análisis de estados financieros. Fundamentos teóricos y casos prácticos*” España, Editorial Pearson Educación, S. A.,

Cordoba Padilla, M. (2012). “*Gestión Financiera*” Colombia. Editorial Ecoes Ediciones.

Muñoz Jimenez, J (2008). “*Contabilidad Financiera*”. España. Editorial Prentice Hall

Ricra M, M (2014) “*Análisis Financiero en las Empresas*” . Editores Pacifico

Urbina B. (2013). “*Evaluación de Proyectos*” 7ma Edición. México. Editorial Mc Graw Hill



10 HERRAMIENTAS DE MARKETING PARA PYMES - MIPYMES

Odriozola, Jorge Guillermo

Oportunidades

La globalización económica que estamos transitando abrió oportunidades y dificultades al intercambio.

Es útil recordar algunas de ellas, que impactan en los negocios.

Hay ventajas y desventajas en la globalización. Entre las ventajas, podemos mencionar a la posibilidad de ofrecer bienes y servicios en otras zonas, identifica nuevas oportunidades de negocios o no atendidas por competidores; favorece el intercambio cultural que impactan en hábitos y costumbres; genera ocasiones para desarrollar alianzas o acuerdos con los integrantes de la cadena de valor; estimula la mejora tecnológica y el intercambio de conocimientos; logra mejoras en la escala y rentabilidad de las organizaciones y otras ventajas sectoriales o estratégicas.

Como desventajas, podemos mencionar el ingreso de ofertas de competidores de otras zonas, como por ejemplo, las empresas grandes pueden tener ventajas competitivas superiores y respecto de otras, de menor impacto.

El importante avance en las TIC, en especial en las comunicaciones, ha reducido la brecha histórica entre empresas grandes y pymes y entre pymes y mipymes. Con escasos recursos de capital se puede acceder a un mundo global, a través de una PC y desarrollar negocios, realizar intercambios, contactar tanto a nuevos y ventajosos proveedores, como a un público local, o a otro, del mercado regional o nacional.

La práctica del marketing en este proceso global, también requirió una adaptación a mercados internacionales o a la penetración de empresas locales, operando en el mercado nacional.

El porcentaje de empresas en nuestra región chaqueña (Paraguay y noreste de Argentina), que accedió a propuestas de formación y capacitación en temas de gestión de negocios es reducido. Al escaso interés empresarial, se sumó la covid-19 que construyó una nueva barrera a las posibilidades de desarrollo técnico y comercial.

La covid-19 como explicamos en el párrafo anterior, ha sido una importante barrera al intercambio, pero, generó mercados cautivos de proximidad en las áreas habilitadas para el comercio. A la limitación de los traslados personales, se sumaron las restricciones al ingreso (y egreso) de bienes y servicios de zonas no permitidas.

La concentración del comercio de proximidad contribuye a separar nuevamente el mercado reducido, entre aquellos comercios que han desarrollado una vinculación (o conocimiento) con su cliente y las empresas, que solo aprovecharon la emergencia para mejorar sus ventas y atender a consumidores nuevos.

La práctica del marketing en nuestras ciudades exhibe, salvando las distancias, una radiografía de lo que ocurre en los mercados locales, regionales, nacionales o globales.

El mercado de la oferta (las empresas) se divide entre aquellas organizaciones que se ocupan de atender a sus clientes y aquellas orientadas a la transacción. Las primeras tienen posibilidades ciertas de sostenimiento en el futuro, mientras que, las orientadas a la transacción tienen sobrevida en la medida que no irrumpen competidores inteligentes.

Herramienta 1: la transparencia de información entre el personal de la empresa, actores clave (proveedores, intermediarios, otros) y los clientes cimentan las bases de una gestión eficaz.

El valor de la información

Existe un insumo en toda organización que es común a todas las áreas funcionales de la empresa: producción, administración, finanzas, talento humano, ventas y otras áreas. Ese insumo básico es la información.

Es posible tomar decisiones sin información: ¡sí! La experiencia en marketing e investigación de mercados revela que en las PyMEs de la región¹, al no reconocerse el valor de la información, la principal regla para la toma de decisiones comerciales es la imitación o la intuición.

La cantidad y calidad de la información que se debe compartir y socializar en la empresa es un tema de cultura organizacional. Si los niveles superiores de la empresa (incluso las MIPyMES) no transparentan y comparten la información con las personas que se encuentran en el mismo nivel o más abajo en la estructura jerárquica de la empresa, el personal subalterno retaceará con los clientes, proveedores y otros agentes clave, la información que podría brindar soluciones a quienes las necesitan.

Cuando los responsables de una firma expresan que “todos los consumidores o compradores forman mi mercado” revela una gran debilidad comercial - síntoma - que provocará serias dificultades al negocio, en un corto o mediano plazo (Odriozola, 2007:7)

Por alguna razón no explicada, nuestros empresarios pymes no le asignan valor a la información. Hay muchas respuestas a este insumo básico. La realidad es que en empresas pequeñas y medianas de países del hemisferio norte, no se toman decisiones intuitivas; si las probabilidades de certeza son inferiores al 50%. Existe una práctica en adquirir información en revistas y publicaciones sectoriales, suscripción a reportes y pronósticos, contratación de especialistas que puedan conducir una investigación u otras herramientas que mejoren la toma de decisiones.

¹ La referencia está limitada a la región NEA de Argentina (provincias de Formosa, Chaco, Corrientes y Misiones)

En las actividades de consultoría para pymes, la mayoría de los trabajos (70%) se concentran en: identificación de los competidores en el área de acción, identificación y determinación de los segmentos de mercado, formulación del perfil de cliente deseado y satisfacción del cliente. Un porcentaje no mayor al 10%, solicita análisis estratégicos.

No se requiere información cuando los clientes hacen cola para comprar. Tampoco, cuando la demanda es normal y somos los únicos que disponemos de la marca, de la tecnología o insumo. No valoraremos la información, si tenemos mercados cautivos, monopolísticos o somos los únicos proveedores

La información no es solo un requerimiento para el área comercial, sino que constituye un activo estratégico importante² y una herramienta de marketing fundamental. Puede constituir su principal ventaja competitiva.

Los competidores pueden copiar el equipamiento, los productos y los procedimientos, pero no pueden disponer de la información y de la capacidad intelectual de la empresa.

Los datos pueden recabarse de fuentes externas de la empresa y otra importante cantidad, estar dentro de la propia empresa: fuentes internas. Los datos externos son accesibles para todos los actores en un mercado abierto y competitivo.

Los datos internos son accesibles solo para la empresa y disponible para ella. El proceso que sigue es transformar los datos brutos en información y emplearla eficientemente.

En las tres últimas décadas a partir de la generalización del equipamiento informático y de las soluciones que brinda, se ha implementado en las empresas el sistema de información de marketing – SIM. Con las actuales PC y el software normalizado, todas las empresas tienen acceso a la utilización de programas Excel, Access, Works o similares que pueden administrar base de datos de clientes a un costo modesto.

² Kotler, P. y Armstrong, G. *Principios de Marketing*

Para responder las objeciones de que un SIM es para grandes empresas, organizaciones poderosas, etc, basta mencionar que con nuestras hojas de cálculo que utilizamos todos los días (Excel, Access o similares), podemos construir en unas horas de trabajo, indicadores que reflejen las ventas y su comparativo con un período anterior, las categorías de productos que tienen mayor participación, los clientes frecuentes de los que no lo son, los clientes y vendedores rentables, los quejosos (vendedores y clientes, que generalmente nos aportan información valiosa en sus quejas), las relaciones de estacionalidad con clientes y ventas, la clasificación en función de las modalidades de pago y una diversidad de indicadores sintéticos en función de las necesidades de la empresa.

El cliente, el grupo familiar, los bienes y servicios comprados, los instrumentos de pago, las frecuencias de compra, el tamaño de la venta, los momentos de entrega, las formas de uso, las preferencias, las marcas, etc, se encuentran al alcance de la persona que toma decisiones.

En una gran cantidad de casos de consultoría y/o asesoramiento a empresas, la utilización del análisis de Pareto³ ha reflejado la situación real y permitido la implementación de adaptaciones rápidas a los requerimientos del mercado.

Finalmente, los usuarios de la información del SIM no son, exclusivamente, el personal del área comercial. El talento humano de la empresa de las otras áreas son interesados y demandantes de información, con base en la cual, construyen valor para la organización y para los clientes.

Herramienta 2: la información es una herramienta estratégica que puede generar ventaja competitiva.

Herramienta 3: la utilización del análisis 80/20 como instrumento para desarrollar acciones específicas para cada tipo de cliente, es un

³ Vilfredo Pareto (1848-1923). El Dr. Joseph Juran descubrió la evidencia para la regla de “80-20” en una gran variedad de situaciones. Genera respuestas útiles en el área comercial.

primer paso eficaz para conocerlos y poder en una etapa posterior, desarrollar acciones de vinculación.

Cuestiones estratégicas en la empresa

Hay un imaginario generalizado respecto de que las empresas pymes (y las mipymes) no tienen la necesidad y los recursos para realizar análisis estratégicos.

Una estrategia es un patrón fundamental de objetivos, despliegue de recursos e interacciones, presentes y planeados, de una organización con los mercados, competidores y otros factores del ambiente.

Constituye las respuestas al qué - objetivos a alcanzar -, dónde - mercados en los cuales concentrarse - y cómo - qué y cuántos recursos se afectarán -. Podemos advertir que todas las organizaciones con prescindencia de su tamaño administran recursos y los despliegan hacia un objetivo. Desde el quiosco de la esquina hasta la multinacional.

Contiene cinco elementos: alcance, metas y objetivos, recursos, ventaja competitiva sostenible y sinergia. Sintéticamente expuestos significan⁴:

1. El alcance es la amplitud de su dominio estratégico: número y tipos de ramos, líneas de producto y segmentos de mercados en los que compete. El alcance estratégico refleja la misión de la empresa: en qué negocios debemos estar.
2. Las estrategias deben detallar las metas y objetivos deseados en períodos específicos y para cada negocio o mercado en los que se opera.
3. Forma en que se obtendrán y asignarán los limitados recursos que se dispone.
4. Como competir en cada negocio-mercado con la oferta y la ventaja diferencial y donde suministramos mayores valores a los clientes: segmentación y posicionamiento.

⁴ Síntesis de Odriozola, J. G (2007). *¿Quiénes y cuantos son mis clientes?*

5. La sinergia⁵ se logra cuando las actividades desarrolladas en los distintos mercados y negocios se complementan y refuerzan recíprocamente, donde el todo es mayor que la suma de las partes: creación de valor económico.

A los elementos mencionados debe sumarse un concepto de gran importancia: la visión del negocio que se pretende alcanzar. La visión, es la idea forjada de lo que se quiere llegar a ser con la empresa. Es el futuro deseable y ambicioso que da rumbo a toda la organización.

Si analizamos el contexto empresarial e institucional de la Argentina en sus últimas décadas (no tengo elementos para opinar sobre Paraguay), gran parte de las dificultades soportadas por el sector privado y público, se debieron a la inexistencia de visiones de futuro y de estrategias concretas para transformarlas en una realidad cierta y alcanzable en un plazo sensato.

En la estrategia de las pymes y mipymes la definición principal es la ventaja competitiva. Una ventaja competitiva es algo que la empresa hace mejor que sus competidores, que le otorga superioridad para satisfacer las necesidades de los clientes o para mantener relaciones mutuamente satisfactorias con los grupos de interés importantes⁶.

La ejecución del plan estratégico requiere de acciones a desarrollar en unidades de tiempo menores –generalmente semestrales o anuales– que constituyen el plan de marketing mix: mercado, producto, precio, comunicación, logística y servicios.

La estrategia de marketing mix tiene como función asignar y coordinar los recursos y actividades para alcanzar los objetivos. En esta parte, la cuestión crítica es formular una mezcla comercial óptima y a la medida del mercado/segmento definido.

⁵ Igor Ansoff (1918-2002) utilizó el concepto de sinergia aplicado a los negocios en su obra *Corporate Strategy* en 1965.

⁶ Ferrell, O. C. y Hartline, Michael D. (2012). *Estrategia de Marketing*. pág. 17

Herramienta 4: la visión y la estrategia son los elementos que indican que somos, adónde vamos y como lo haremos.

Mercado objetivo y ventaja competitiva

En sondeos de mercado o en relevamientos de marketing de pymes para supermercados, panaderías, restaurantes, SPA y estéticas, financieras, confiterías, ferreterías, servicios de salud, emergencias médicas y comercios varios, entre otros, he recibido con frecuencia las siguientes afirmaciones: “todo el mercado son mis clientes”, o “abrimos el local para cualquiera que desee comprar lo que ofrecemos”, o lo que producimos vendemos” y otras afirmaciones similares.

Las afirmaciones citadas exponen una mecánica para tomar decisiones basadas en el proceso: producto – costo – valor – cliente. La práctica de un marketing orientado al cliente requiere el siguiente proceso: valor – producto – costo – cliente.

Lo central en el cambio del proceso es poner el énfasis en lo que desea el consumidor/comprador y luego administrar los recursos para proveérselo.

Veamos en apretada síntesis como se hace:

1. Se dispone de los antecedentes del contexto relevados en el análisis de situación externo e interno.
2. Se identifica el binomio producto-mercado (que productos o servicios utilizaremos y en qué mercados actuaremos: local, regional, nacional).
3. El paso siguiente es la identificación del mercado objetivo.

La meta del mercado objetivo es posicionar una marca, un producto o una empresa que cuente con una ventaja competitiva. Los bienes y servicios alcanzan una ventaja competitiva cuando ofrecen atributos, que son percibidos como únicos por el consumidor o el comprador.

El posicionamiento, consiste en crear una imagen mental de la oferta de productos y sus características de diferenciación en la mente de los clientes del mercado meta. Esta imagen mental puede basarse en diferencias reales o percibidas, entre las ofertas en competencia. Mientras que, la diferenciación trata del producto en sí mismo, el posicionamiento considera las percepciones de los clientes acerca de los beneficios reales o imaginarios que aquél posee⁷. El resultado esperado es que el consumidor lo perciba como único, lo que representa una situación de monopolio.

Resulta evidente que si la empresa dispone de capacidades –o de información– que constituyen una ventaja competitiva, esto es consecuencia de que del lado de la demanda, existe un conjunto de consumidores que está dispuesto a valorar dicha oferta.

Los pasos en el proceso de selección de un mercado objetivo son:

1. La segmentación.
2. Determinación del mercado objetivo.
3. Posicionamiento.

La segmentación es el proceso de dividir un mercado en pequeñas partes sobre la base de características homogéneas. No es posible desarrollar una estrategia para agradar a todo el mercado, todo el tiempo.

El mercado objetivo surge luego de una evaluación del negocio – aspectos internos de la empresa y aspectos del contexto- y de la elección del o los segmentos óptimos que la empresa escoge para desarrollar su actividad competitiva, donde considera que tiene alguna superioridad para ofrecer al mercado.

El posicionamiento son las acciones, mediante las cuales, la superioridad competitiva se transforma en ventaja estratégica. Expresa la manera en que se dará a conocer nuestro producto o servicio y la forma en que se pretende sea

⁷ Ferrell, O. C. y. Hartline, Michael D., ob cit, pág. 209

percibido por el mercado meta. Es uno de los factores fundamentales en el éxito de los productos o servicios en mercados competitivos.

Herramienta 5: identificar, fortalecer y defender una ventaja competitiva nos asegura una porción de mercado y estabilidad organizacional.

Herramienta 6: posicionar una marca, producto o empresa es una forma de que nuestros clientes nos perciban como únicos y superiores a los competidores.

Segmentación de mercados

Los mercados están conformados por personas u organizaciones. Los consumidores poseen características o atributos diversos: muchos de ellos, tienen necesidades y deseos diferentes, y cuando compran un producto no buscan siempre los mismos beneficios.⁸

Considerando que el objetivo básico del marketing es satisfacer necesidades y deseos de los demandantes, cuanto más rápidamente enfoquemos nuestra oferta y lo hagamos a la medida de esas demandas, más eficiente será nuestra estrategia comercial.

Ante una mezcla de marketing pueden esperarse respuestas distintas de los consumidores atribuible a: disponibilidad de recursos, diferentes hábitos o motivos de compra o forma de utilizar los bienes y servicios. Los factores situacionales también representan comportamientos distintos de un mismo consumidor o cliente en el punto de venta (promociones, facilidades, ofertas, etc.).

La segmentación es el proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos de manera a poder desarrollar una estrategia comercial diferenciada y a la medida de cada uno de esos consumidores o compradores,

⁸ Miguel Santesmases Mestre, Francisca Sánchez y Graciela Kosiak, *Marketing. Conceptos y estrategias*, pág. 222 - 247.

a fin de satisfacer de forma más efectiva sus deseos y necesidades y alcanzar los objetivos de la empresa⁹.

Esas diferencias en los consumidores y los clientes dan lugar a demandas diferentes. La cuestión es determinar qué segmentos deben ser aislados dentro del conjunto del mercado, para dirigir la propuesta comercial.

La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores y compradores. Es también una medida de eficiencia que permite mejorar la precisión del marketing de una empresa.

La primera decisión de segmentación es definir la categoría de los segmentos: consumidores finales o usuarios institucionales -empresas, gobierno, organizaciones-.

La decisión condiciona todas las acciones comerciales posteriores, ya que los segmentos y características de las demandas domésticas son sustancialmente diferentes de la demanda de las empresas y también será diferente el mix de marketing a aplicar.

La segmentación del mercado constituye la base del posicionamiento. Es una de las decisiones fundamentales de la estrategia empresarial.

Como puede advertirse, si los compradores/consumidores reaccionan a diferentes estímulos, para clasificarlos y determinar cuántos son, los separamos en grupos con las características similares. Los mercados pueden segmentarse a partir de una sola variable -edad, lugar de residencia, sexo, etc.- o varias de ellas -grupo familiar, ubicación geográfica, nivel socioeconómico, etc.-. La segmentación con variables múltiples es más difícil de determinar, pero es la comúnmente utilizada en las decisiones comerciales.

Las formas de segmentación del consumidor usuales son: geográfica (regiones, provincias o ciudades donde viven o trabajan); demográfica (sexo, edad, grupo familiar, ciclo de vida familiar y escolaridad); socioeconómica (el ingreso, la ocupación, el patrimonio y el nivel de instrucción se combinan

⁹La división se basa en agrupar a los consumidores por sus diferentes deseos, recursos, situación geográfica, actitudes de compra y prácticas de compra

para determinar la clase social); sicográfica (estilo de vida y su personalidad, sus pensamientos, sentimientos y conductas); conductual (momento de uso, beneficios buscados, nivel y frecuencia de uso, fidelidad).

En la segmentación de mercados empresariales usuales se identifican: demográfica (sector, tamaño y localización); variables operativas (tecnología, frecuencia de uso o cantidades demandadas); enfoques de compra (centralizadas o descentralizadas); factores de situación (entrega normal o servicio rápido, un solo producto, variedad y tamaño del pedido); características individuales (valores culturales, receptivos a alianzas, RSE).

Herramienta 7: conocer quiénes y cuántos son mis clientes me permite desarrollar acciones a la medida de mis compradores y poder medir el desempeño del mix de marketing.

Herramienta 8: la división del mercado en segmentos permite formular un perfil de cliente para cada segmento y formular una argumentación de venta y servicio personalizado para cada grupo.

El mix de marketing

El mix, mezcla o estrategia integrada de marketing es la combinación de decisiones sobre el producto o servicio, la logística, la comunicación, el precio y el mercado. A cada una considerada en forma individual, se la denomina estrategia (p.e.: estrategia de precio, estrategia de comunicación, etc.) y reservamos la denominación de mix, mezcla o integrada, cuando actúan conjuntamente.

Según el sector, tamaño, tecnología, condiciones competitivas, disponibilidad de recursos, el mercado y/o los objetivos de la pyme, la dosis a utilizar de cada uno de los elementos mencionados, varía. No existe receta para aplicar cuanta dosis de cada una, ya que depende de la variedad de situaciones internas y externas.

Un aspecto central a tener en cuenta es el alineamiento, coherencia, simultaneidad y coordinación de las 4 estrategias. Veamos un ejemplo: si una panadería tiene como visión ofrecer un producto reconocido en su área de influencia, la estrategia de producto debe facilitarle la producción de un pan, factura, masa, etc., con las materias primas e ingredientes, equipamiento e instalaciones necesarios para producirlo. Ese surtido de productos ofrecido debe tener un precio compatible (por encima del precio promedio), exhibido en estantes que permitan apreciar la calidad, entregado en una bolsa, caja, empaque donde resalte el logo o marca, personal uniformado (estrategia de comunicación) y la arquitectura del local, mobiliario, iluminación, decoración del punto de venta (estrategia de logística) debe asegurar y recordar el escenario, donde se realizó la compra.

Las incoherencias entre las estrategias duran en el mercado un reducido tiempo, generalmente, hasta que el consumidor encuentra una oferta superior. p. e.: un servicio modesto a un precio elevado; publicidad engañosa; desempeños prometidos incumplibles, etc.

En casi una centena de investigaciones de comportamiento del consumidor sobre bienes y servicios alimenticios y del hogar, el precio es el atributo más valorado con porcentajes superiores al 60%. Aún, en bienes durables (electrodomésticos, TIC y equipamiento del hogar). La cercanía o proximidad (comodidad y rapidez) alcanza preferencias cercanas al 40%. Variedad, surtido, marca es mencionada como importante por más del 20%. Garantía, ecología, durabilidad, cuestiones técnicas no superan el 10% de las menciones.

A pesar de la elevada ponderación del precio en el mix de marketing, reitero, el aspecto básico de la coherencia y coordinación de las 4 estrategias que conforman el mix. El precio, en general, tiene importante repercusión psicológica en el proceso de decisión de compra, pero, el comprador/consumidor se trasladó allí, por alguna publicidad o comunicación previa (boca a boca), por evidencia o referencias de la utilidad, calidad, durabilidad, atención, el horario de apertura-cierre, la proximidad, comodidad, la variedad y surtido, entre otros descriptores del comportamiento de compras.

Si bien, la mezcla de marketing es un conjunto articulado, la administración y gestión de marketing requiere poner suficiente cuidado en la definición de cada estrategia individual. Una inadecuada ubicación del local de venta (logística) impedirá lograr respuestas de venta a una buena publicidad, surtido o servicio. Un novedoso producto (o un valioso servicio personalizado), si no tiene el soporte de una comunicación (publicidad y difusión) eficaz, precio y/o condiciones de pago compatibles; no generará respuesta de la demanda. Una reconocida publicidad puede generar tráfico inicial luego neutralizada por deficiencias en el producto, en el precio, en la entrega y despacho (logística), en la atención, el servicio, etc.

Para no incurrir en errores en la formulación del mix, el procedimiento recomendado es considerar en una primera instancia, la formulación de cada estrategia individual, luego someter a un análisis de consistencia y, finalmente, integrar a las demás estrategias individuales de manera a armar una mezcla homogénea. En la etapa final y antes de la puesta en marcha, es útil y eficaz la participación de la mayor cantidad de personal de distintas áreas (administración, RR. HH., finanzas, ventas, producción, etc.) que opinen sobre las ventajas y desventajas de mix.

Herramienta 9: dedicar tiempo y cuidado a las estrategias de producto (servicio), precio, comunicación y logística permite satisfacer a los consumidores, al personal y facilita alcanzar los volúmenes de venta previstos.

Herramienta 10: la importancia, atención y la cantidad que debe dedicarse a cada una de las estrategias del mix depende del contexto, competencia, demanda, sector y los recursos de la empresa. No existe una receta única.

Bibliografía

Ferrell, O. C. y Hartline, Michael D. (2012). Estrategia de Marketing. Cengage Learning, 5a Ed. 2012.

Kotler, P. y Armstrong, G. Principios de Marketing. Ed. PEARSON. 2018

Lamb, Charles W. y otros - Marketing - Cengage Learning - 11ª Ed. 2011

Luque Martinez, T. Investigación de Mercados 3.0. Ed. Pirámide. 2017

Odriozola, Jorge G. - ¿Quiénes y cuantos son mis clientes? - Construya su propio mercado en el Gran Resistencia y Corrientes. Librería de la paz, 2007.

Santesmases Mestre, M., Sánchez de D., F. y Kosiak de G., G - Marketing Conceptos y Estrategias - 2ª Ed. Pirámide – 2004.



INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN PYMES PARAGUAYAS: UNA MIRADA DESDE LA CALIDAD DEL TEJIDO EMPRESARIAL.

Sánchez Báez, Edgar Antonio

1. Introducción

Es de conocimiento general que las pequeñas y medianas empresas (pymes) son agentes económicos fundamentales de cualquier país, teniendo en cuenta, por un lado, la capacidad de impulsar la innovación en los distintos sectores económicos por la flexibilidad que los caracterizan, y por otro lado, la capacidad de aportar valor para el crecimiento económico por el alcance que presentan. Sin embargo, a diferencia de lo que sucede en países desarrollados, las pymes de los países en vías de desarrollo, como es el caso de Paraguay, en líneas generales cuentan con un menor grado de competencia, por lo que existe un menor desarrollo de las capacidades diferenciadoras e incentivos para invertir en innovación (Du et al., 2017). Así, en este tipo de países la mayoría de las innovaciones están centrados en las denominadas “incrementales” (Martínez-Román y Romero, 2013), que se refieren a pequeñas mejoras y cambios graduales que no suponen un salto cualitativo de marcada dimensión para la competitividad a corto plazo. Sin embargo, es un instrumento de mejora que puede ser muy importante para las pymes, si se gestiona correctamente, y a mediano plazo puede contribuir, en gran medida, en la obtención de una ventaja competitiva, especialmente, para este tipo de empresas.

Sin embargo, aunque las pymes puedan ser consideradas como “el principal motor” de la economía, tanto de países desarrollados como en vías de desarrollo, también tienen particularidades y debilidades que hacen más difícil que logren y se mantengan en una posición competitiva. Si bien, en nuestro país algunas pymes de ciertos sectores económicos han conseguido alcanzar una posición diferenciada, una mayoría de esta categoría de

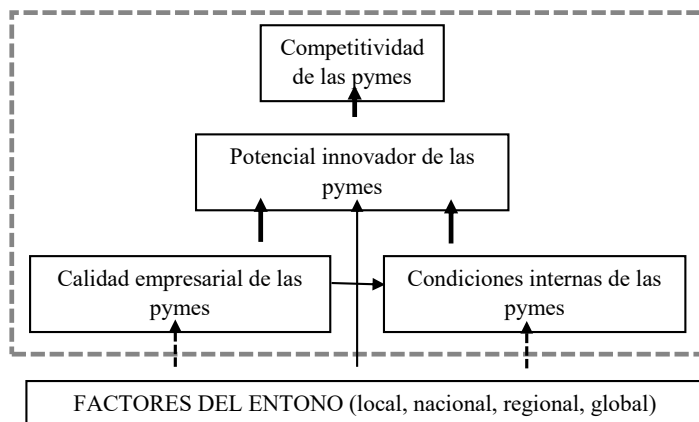
empresas tienen serias dificultades para mantenerse en esa posición, muchas veces por la incapacidad de identificar, enfrentar y superar las barreras, ya sean internas (*propias*) o aquellas que son generadas por el entorno local, nacional o regional. Justamente podemos decir, que aquellas pymes que consiguen crecer y sostenerse en el tiempo, son las que han logrado instalar una posición competitiva singular en el mercado, y gran parte de las acciones para conseguir determinada posición competitiva, tiene que ver con la capacidad de implementar algún tipo de innovación (*ya sea de producto, proceso, organizacional o de marketing*) para superar algunas de las barreras mencionadas.

En este sentido, al parecer los factores que forman parte de las barreras internas afectan de manera más directa y contundente a la innovación y por extensión a la competitividad de las pymes, y en esta línea existen suficiente evidencia empírica en la literatura, que demuestra que el potencial innovador de las pymes se ven limitadas, en gran medida, por diferentes obstáculos internos, como por ejemplo, la falta de know-how (*conocimiento y experiencia*), la resistencia de los empleados a los cambios y la falta de compromiso de los propios dueños de estas empresas para impulsar proceso de cambios en sus organizaciones (Van de Vrande *et al.*, 2009; Strobel y Kratzer, 2017). Además, en este tipo de empresas, a diferencia de las grandes, en la gran mayoría de los casos, los propietarios tienen contactos externos limitados, ejercen un control excesivo en la gestión (*cultura organizacional*) y no son conscientes de los cambios del entorno (Madrid-Guijarro *et al.*, 2009). Algunas de estas limitaciones podrían ser superadas, si se adoptan estrategias y acciones hacia una cultura empresarial más favorable a la implementación de innovaciones, por ejemplo: reforzando las prácticas de recursos humanos hacia las capacidades de aprendizaje para la búsqueda, adquisición y uso del conocimiento que mejore la capacidad de absorción tecnológica (Bayarçelik *et al.*, 2014).

En este punto, vale la pena discutir y demostrar las implicancias de estas barreras internas hacia la obtención de una posición en el mercado, con el objetivo de tener en cuenta posibles acciones que pueden generar mejores

condiciones hacia la competitividad. En este sentido, la literatura especializada global (Hewitt-Dundas, 2006; Madrid-Guijarro et al., 2009, García-Pérez et al., 2013) y algunas de carácter nacional (Sánchez-Báez et al., 2018; Sánchez-Báez et al., 2019; Sánchez y Sanabria, 2020) han demostrado que las barreras internas en las pymes se manifiestan en dos escenarios: por un lado, desde el ámbito del propio empresariado de las pymes y, por otro lado, desde las características o condiciones internas de las empresas (Figura N° 1). Si bien, los factores externos siempre juegan un papel importante en la competitividad, y en algunos sectores, incluso, pueden ser determinantes, existen sobrados argumentos e investigaciones que demuestran que estos niveles mencionados pueden contribuir de manera más sostenida en la obtención de posición competitiva en el ámbito de las pymes.

Uno de los argumentos principales tiene que ver con la importancia de la figura del empresario (*propietario*) en las pymes, teniendo en cuenta que, en este tipo de empresas las funciones gerenciales (*relacionada a organizar, negociar, planificar y controlar las operaciones de la empresa*), financieras (*que guarda relación con el aporte del capital en la empresa*) e impulsoras (*la toma de decisiones estratégicas relacionadas directamente con el nacimiento, la supervivencia y el crecimiento de la empresa*), se encuentran todas integradas de acuerdo con las orientaciones y liderazgo del empresario/propietario (Guzmán, 1994), lo que determina que éste, tenga un papel central en el desempeño de sus organizaciones (Schein, 1993). Por lo tanto, las características e influencia personal del empresario en sus empleados permiten modelar el comportamiento de los mismos y el carácter de la organización (Schwartz y Davis, 1981; Hartmann, 2006), lo que puede “generar” o “no generar” condiciones propicias para la innovación y competitividad. Sin embargo, esta situación es diferente en las grandes empresas, en el que la influencia personal del empresario se diluye ante la mayor complejidad de las estructuras de estas organizaciones. Por lo tanto, estas particularidades delimitan la influencia sobre los procesos de innovación en las pequeñas y medianas empresas.



Fuente: elaboración propia con base en la literatura

De acuerdo con la figura N° 1, la competitividad de las pymes está fuertemente relacionada con la capacidad de innovación y a la vez, está fuertemente condicionada por la calidad empresarial (*características personales*) y las características de las propias empresas (*condiciones internas expresadas en fortalezas y debilidades*). Si bien, como se observa en el gráfico anterior, el entorno juega un papel importante, cuando se analiza el ámbito de las pymes, la corriente de la literatura analizada recomienda centrarse en los factores relacionados con la calidad empresarial y características de las empresas, a fin de conocerlos y abordarlos para proponer acciones correctivas a mediano y largo plazo. Si en un entorno local/regional/nacional se consigue abordar algunas de las variables o factores claves de estos dos escenarios, las pymes podrían mejorar sustancialmente sus condiciones para avanzar hacia una mejor capacidad de innovación, y por supuesto, hacia una mejor posición competitiva. En estos dos aspectos, tanto las instituciones públicas relacionadas al ámbito (*Ministerio de Industria y Comercio, Viceministerio de Mipymes, entre otros*), como las instituciones locales (*universidad, municipalidad, gremios, entre otros*) pueden jugar un papel fundamental para aportar condiciones e instrumentos para orientarse hacia la innovación y competitividad.

2. La importancia de la calidad del tejido empresarial de las pymes: las características personales de los propietarios/empresarios.

En este contexto, es importante explorar y entender las implicancias de las características personales de los empresarios decisores de las pymes, especialmente, en la etapa de su inicio y las primeras fases de su desarrollo, ya que los resultados en estas fases están directamente relacionados con determinadas características del empresario, quien es el responsable de la creación de su empresa. En este sentido, y de acuerdo a Martínez-Román y Romero (2013) el papel del empresario en la toma de decisiones estratégicas y en la de riesgos, es decisiva en las pymes debido a las características funcionales de este tipo de organizaciones. Por lo tanto, al estudiar el comportamiento innovador de las pymes, que a la vez incide en el potencial competitivo, es fundamental tener en cuenta las repercusiones de ciertas características personales de los empresarios o propietarios de estas empresas, ya que es una fuente importante y confiable para entender el comportamiento innovador de las mismas. En resumen, la literatura sobre el tema enfatiza que a través de las características del empresario que administran las empresas, se puede identificar ciertos elementos que impulsen los resultados organizacionales.

Actualmente, la literatura y experiencias buscan explicar el éxito de las empresas a partir de un enfoque multidimensional, es decir, que incluye variables adicionales como la personalidad, las motivaciones, las competencias y los comportamientos individuales y empresariales. Así, algunos autores referentes del tema como Koellinger (2008), y Keizer et al., (2002) han demostrado que algunas características personales del empresariado, como por ejemplo, el nivel de estudios, es una de las variables vinculadas con innovación y competitividad empresarial. Es decir, está demostrado que ciertas características personales pueden ser más propicias para generar condiciones y encaminar a las pymes hacia la competitividad.

Considerando las razones expuestas, entendemos que en los ámbitos de las pymes es necesario analizar y trabajar en las características personales de los empresarios, que incorporen elementos orientados hacia la innovación y competitividad. En nuestro medio, es muy frecuente que los empresarios solo

consideren la importancia de tener recursos y mercados para orientarse hacia la competitividad, sin embargo, estos factores pueden ayudar a alcanzar cierta posición competitiva, pero de manera efímera y temporal. La competitividad sostenida en el tiempo es la verdadera competitividad, y mantener esa posición tiene fuerte relación con el tipo de valores y liderazgo que ejerce el propietario en su empresa. Estos valores y características sostienen, en gran medida, las decisiones de los propietarios de pymes, moldean y crean hábitos en los empleados, y lo más importante, contribuye a la construcción de su cultura empresarial, que tiene la particularidad de sostenerse en el tiempo. Estas variables son más contundentes e importantes para la competitividad en las pymes.

Al respecto, entre algunas características personales que inciden, tanto en la capacidad e innovación como en la competitividad, podrían considerarse las siguientes: *los años de experiencia del propietario en el negocio*, que se relaciona con la capacidad de identificar y explotar oportunidades en el mercado, así como el impulso y riesgo hacia innovaciones de mayor novedad (Shane, 2003; Keizer et al., 2002; Cegarra-Navarro et al., 2011); *el nivel de educación de los propietarios*, también ha sido identificado como un factor importante que impulsa la innovación en las pymes, ya que esto favorece al proceso de aprendizaje, conocimiento, autonomía en las decisiones y a la creatividad (Koellinger 2008; Romero y Martínez-Román, 2012); *el tipo de motivación empresarial*, también puede influir en las actividades de innovación, pudiendo estos ser intrínseca, extrínseca, por oportunidad, o por necesidad (Guzmán y Santos, 2001; Reynolds et al., 2002); *las actitudes emprendedoras de los propietarios* resulta de gran relevancia para la innovación, como la visión, la proactividad, el estilo de liderazgo, la creatividad, propensión al riesgo empresarial, la autoeficacia, entre otros (Torres y Watson, 2013); *los valores personales del empresario*, también son elementos cruciales para la innovación, ya que estos modelan el comportamiento del mismo y de su empresa (Sánchez-Báez et al., 2018; Schwartz, 1994); *así como también el género del empresariado* es importante para la innovación en algunos contextos, por tener comportamiento diferenciado frente a la innovación, en

algunos sectores económicos y contextos culturales (Idris, 2009; Kovalainen y Poutanen, 2013).

Este capítulo del libro pretende instalar en los lectores (*académicos, propietarios de pymes y sociedad en general*) la importancia de estos factores para la impulsar la innovación en las pymes. También es pertinente mencionar que, estos factores son intangibles, y por lo tanto, resulta difícil su medición y corrección, pero definitivamente algunas características pueden construirse y fortalecerse, en algunos casos, mediante iniciativas e involucramiento desde las instituciones públicas relacionadas con el sector, y por otro lado, desde la academia. Sin embargo, otras como los valores personales es un componente difícil de trabajar porque está arraigado en la cultura nacional, el entorno familiar y social donde se desenvuelve el empresario.

Algunos resultados de estudios similares en nuestro país, realizado por Sánchez y Schenatto, (2017); Sánchez-Báez et al., (2018); Sánchez-Báez et al., (2019) han conseguido demostrar que algunas de estas características en el empresariado de pymes en el Paraguay, no son la más apropiada para introducir y fortalecer la innovación en sus empresas y poder conducir hacia una mejor posición competitiva, a través de la innovación. En las investigaciones mencionadas, se han encontrado por ejemplo que, entre las características personales del empresariado, la formación empresarial específica y la educación terciaria de los empresarios, son determinantes positivos de la innovación organizacional en las pymes analizadas. Sin embargo, de acuerdo con los resultados de la investigación mencionada, el impacto de la formación recibida en educación terciaria (*universidades*) impactan muy poco en la innovación de las pymes *paraguayas (al parecer el sistema genera conocimiento y herramientas para innovaciones administrativas, no así para las innovaciones tecnológicas)*. Esto nos dice, claramente, que las universidades (*especialmente las públicas y más aún aquellas regionales*), deben hacer un profundo autodiagnóstico de sus mallas curriculares de las carreras vinculadas con el ámbito empresarial y tecnológico, para la incorporación de asignaturas o contenidos que brinden herramientas para un mayor potencial innovador de sus estudiantes, quienes podrían ser futuros microempresarios. En algunos

casos, podrían incluirse de manera más contundente contenidos relacionadas con emprendedorismo, planes de negocios, estudios de mercado, entre otros. Estos serían estrategias formadoras para los futuros empresarios, aunque también se deben generar programas para fomentar la educación continua y específica a los propietarios de pymes, quienes ya no están en el sistema formal educativo.

Por otro lado, algunas características relevantes relacionada con las actitudes emprendedoras, como la creatividad en las actividades de los propietarios de pymes, que es un componente fundamental para generar innovación, se encuentra en una posición muy desventajosa respecto de la media de la región (Sánchez y Sanabria, 2020). De acuerdo con los resultados publicados por los autores mencionados respecto de las actitudes emprendedoras, se ha encontrado “escasa creatividad” que manifiestan tener el empresariado de pymes en sus actividades empresariales, específicamente, en los sectores de comercio, manufactura y servicios no financieros. Cerca del 85% de los empresarios entrevistados en una muestra nacional de 450 pymes, han manifestado tener escasa creatividad para sus negocios. Esto resulta preocupante, sobre todo, porque la creatividad es una característica clave para llevar adelante procesos de innovación en cualquier organización, sin embargo, en las pymes analizadas se observan que esta variable, se encuentra muy poco desarrollada, lo que puede dificultar que estas empresas tengan un mayor potencial innovador. Por lo tanto, es necesario enfocarse en el desarrollo de iniciativas específicas de educación emprendedora, como vía para transformar las características personales del empresariado en actitudes emprendedoras (*creatividad, motivación, proactividad, liderazgo, entre otras*) que favorezcan la innovación en las pymes paraguayas. Esto incluso es una tarea que debe comenzar en la formación inicial, desde las escuelas, colegios y, por supuesto, ser reforzado de manera más específica en las universidades.

En concreto, si se pretende tener “calidad del tejido empresarial” de las pymes paraguayas, es necesario trabajar en el ámbito educativo desde diferentes contextos, integrando las instituciones públicas, privadas y los gremios empresariales. Esto no es una tarea fácil, ni posible de lograrlo a corto

plazo, sin embargo, muchos países, tanto en el contexto europeo (*España, Portugal, entre otros*) como latinoamericano (*Chile, Colombia, Uruguay, por ejemplo*) han trabajado en programas integrales de educación emprendedora a mediano y largo plazo, que ha permitido mejorar la calidad empresarial de las pymes. Esto se ha dado, principalmente, a través de programas educativos orientados a la adopción de actitudes emprendedoras y culturas empresariales proclives a la innovación. Si los actores involucrados no se enfocan en transformar esta realidad, es casi imposible que las pymes tengan un potencial innovador y competitivo de relevancia, sobre todo, teniendo en cuenta que, está demostrado que el desempeño competitivo de este tipo de empresas, está fuertemente cimentado en el liderazgo y orientación emprendedora del propietario/empresario.

3. La importancia de las características internas de las pymes como herramienta hacia la competitividad.

Otro de los componentes a tener en cuenta para el potencial competitivo en las pymes, se relaciona con los factores que agrupan a las características o rasgos de las empresas, ya que también condicionan la innovación y resultados en estas empresas. Estas son características que guardan relación con las capacidades internas de las empresas y, muchas de estas, forman parte de una determinada cultura empresarial (*que puede potenciar o inhibir la competitividad*). Aquí, vale la pena mencionar que, tanto las características personales de los empresarios y las características de sus empresas se interrelacionan entre sí, pero también, tanto de forma aislada o en conjunto, pueden impulsar u obstaculizar las potenciales innovadoras de las mismas.

Entre estos factores internos en el ámbito de las pymes que podrían condicionar la capacidad de innovación, se pueden mencionar los siguientes: *el sector económico específico*, que está relacionado con las oportunidades tecnológicas dentro del sector, el nivel de concentración del mercado, entre otros (Freel, 2005; Laforet, 2013); *el tamaño y estructura de la empresa*, que puede afectar, tanto el proceso de generación interna como la transferencia de conocimiento científico/técnico, desde y fuera de la organización (Hitt et al., 1990; Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle, 2006); *la cultura empresarial* que

se relaciona con conducta de las empresas que condiciona sus resultados y competitividad (Cameron y Quinn, 1999; Naranjo-Valencia et al., 2012; Sánchez-Báez et al., 2019), *la cooperación externa* que se relaciona con la capacidad de generar redes de cooperación con empresas e instituciones para mejorar los resultados empresariales (Chun y Mun, 2010; Velez et al., 2019), *así como la capacidad de absorción*, que se relaciona con la capacidad que tienen las pymes de acceder al conocimiento del entorno, para posteriormente transformarlos en nuevos productos (Cohen y Levinthal, 1990).

La literatura también ha demostrado la relación que existe entre estas características organizacionales y la capacidad de innovación en las pymes, lo que resulta importante comprender y entender su comportamiento. En este sentido, y de acuerdo con los resultados de algunos trabajos realizados por Sánchez-Báez et al., (2018); y Sánchez-Báez et al., (2019), se han encontrado también limitaciones en el contexto de las pymes paraguayas.

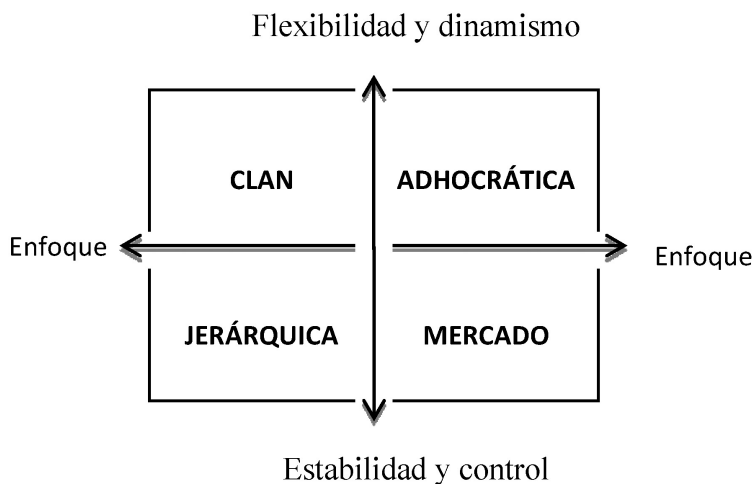
Si bien, al parecer existen algunas características que afectan positivamente la innovación, su impacto es muy débil o insuficiente. Por ejemplo, se han encontrado que la implementación de la planificación en las actividades empresariales de estas empresas, han contribuido a mejorar el su potencial innovador. Así también, la capacidad de absorción potencial, sugerida en la literatura como un elemento fundamental para la innovación en las pymes, aparentemente está contribuyendo en algo para la innovación en estas empresas, pero también con un alcance muy insuficiente (*solamente el 40% de las pymes dicen tener condiciones de capacidad de absorción*). Sin embargo, aunque las pymes parecen tener estos elementos, el impacto en las actividades innovadoras es mínima. En este sentido, es importante trabajar en la creación o mejora de estas condiciones, entre el sector público y privado, para incorporar fuertemente la cultura de la planificación en las pymes, así como incorporar mejores recursos para las capacidades de absorción. Posiblemente con estas dos acciones, las pymes podrían reforzar fuertemente su potencial innovador y competitivo.

Por otro lado, también es importante exponer las limitaciones más pronunciadas de las pymes paraguayas en este nivel de análisis, especialmente,

lo que respecta a la cultura empresarial que predomina en estas empresas. En este sentido, de acuerdo con la investigación realizada por Sánchez-Báez et al., (2019), sobre el tipo de cultura empresarial en las pymes de Paraguay, utilizando el enfoque de “Valores en Competencia” (CVF) propuesto por Cameron y Quin (1999), se han encontrado resultados interesantes, pero que demuestra que las culturas predominantes son limitadamente propicias para la innovación. El modelo CVF analiza, si la organización tiene características predominantes, a partir de la matriz de dos dimensiones (Figura N° 2), en el que se distinguen cuatro tipos de culturas organizativas (Cameron y Quin, 1999):

- a) *Cultura clan (orientación colaborativa)*: enfatiza la flexibilidad centrada en la orientación interna de la organización. Los líderes en esta cultura tienden a ser considerados y facilitan la participación y el trabajo en equipo.
- b) *Cultura jerárquica (orientación de control)*: centrada internamente, con énfasis en la estabilidad a través de mecanismos de control y reglamentos. Los líderes de la organización tienden a ser conservadores y cautelosos, prestando especial interés a las cuestiones técnicas.
- c) *Cultura adhocrática (orientación creativa)*: se orienta hacia el medio externo con el apoyo de una estructura organizativa flexible. Los líderes son emprendedores, visionarios y dispuestos a tomar riesgos.
- d) *Cultura de mercado (orientación de competitividad)*: orientada externamente y reforzada por una estructura estable centrada en la productividad y los resultados. Los líderes tienden a ser directivos funcionales y enfocados al fomento de la productividad.

Figura N° 2: modelo de valores en competencia



Fuente: Cameron y Quin (1999)

De acuerdo con este aporte, no existe una única cultura empresarial en las organizaciones, sino combinaciones de las mismas, según el grado de intensidad en que se presenta cada una de ellas, aunque, no obstante, una determinada cultura puede dominar sobre las demás, lo que tiene repercusiones sobre la capacidad de innovación observada en las pymes. En este sentido y de acuerdo con los resultados de la investigación realizada por Sánchez-Báez et al., (2018), el 45% de las pymes paraguayas de los sectores de comercio, manufactura y servicios no financieros presentan predominio de la cultura “jerarquía”, un 35% con predominio de cultura “clan”, 15% con cultura de “mercado” y solamente un 5% de las pymes analizadas, presentan predominio de la cultura “adhocrática”.

De acuerdo con la literatura, las culturas empresariales más proclives a la innovación, son aquellas influenciadas positivamente por las culturas con enfoque externo, es decir, la adhocrática y, en menor medida, la de mercado. Sin embargo, de acuerdo con los resultados en las pymes paraguayas, existe un predominio de la orientación interna integrada por las culturas clan y

jerárquica (Figura N° 2), que en cierta forma, no generan las condiciones suficientes para los procesos de cambios y de innovación sostenida. Si no se trabaja en mudar la cultura empresarial de las pymes paraguayas, hacia condiciones más flexibles orientada al mercado, es imposible que tengan la fuerza interna propia para impulsar la innovación como parte de su cultura. En concreto, los resultados sugieren que las culturas que son sensibles a las condiciones externas de la organización (*adhocrática y de mercado*) tienen un impacto positivo más fuerte sobre la innovación. Así, el claro predominio de las culturas con orientación interna (*jerárquica y clan*) en las pymes paraguayas, podría también limitar, en gran medida, la capacidad de innovación y competitividad de estas empresas.

4. Conclusiones y recomendaciones.

De acuerdo con las líneas analizadas en este capítulo, han surgido evidencias de la necesidad de generar acciones en dos niveles, para mejorar la capacidad de innovación y competitividad de las pymes paraguayas a mediano y largo plazo. Por un lado, se ha demostrado la necesidad de mejorar o re-direccionar ciertas características personales de los empresarios (*actuales y potenciales*), porque estos, claramente, inciden en la calidad del tejido empresarial, que a su vez, impactan directa o indirectamente en los resultados empresariales.

Por otro lado, en un segundo nivel se encuentran las potencialidades y/o limitaciones de las propias empresas, que deben ser atendidas para mejorar su potencial innovador. En este nivel, también se encuentra la cultura empresarial, como ya lo hemos mencionado, es un elemento que condiciona fuertemente los resultados de las empresas, y el caso de nuestro país, la evidencia muestra que las culturas predominantes, no aportan mucho para mejorar el potencial competitivo que exige el mercado actual. Hace falta acciones en diferentes ámbitos para rediseñar las culturas empresariales de las pymes paraguayas, hacia tipologías culturales más proclives a la innovación. En este sentido, vale la pena resaltar que las características personales del empresariado juegan un papel fundamental, en la construcción de una determinada cultura empresarial, de ahí su importancia.

Desde este punto de vista, ¿qué podría proponerse desde este nivel de análisis para mejorar el potencial competitivo de las pymes en el futuro? Sin lugar a dudas, existen muchas propuestas y acciones correctivas que se han trazado desde diversos sectores, pero muchas de estas acciones, no son suficiente o no tienen la profundidad necesaria para mejorar la calidad de nuestro tejido empresarial. A este respecto, está probada de que los resultados empresariales (*ya sea capacidad de innovación, potencial competitivo, entre otros*) está fuertemente asentada en la calidad del empresariado, por lo tanto, las acciones deben enfocarse fuertemente sobre el empresario/propietario de estas pymes, porque dependen de ellos, la vida competitiva de sus empresas. Por lo tanto, se puede decir en este contexto, que los poderes públicos deben ser conscientes de la conveniencia de estimular procesos de cambio, que puedan contribuir al arraigo de características personales y empresariales más proclives a la innovación. Estos procesos de cambio pueden propiciarse a través de todo el sistema educativo (*formal y no formal*), que permita a mediano y largo plazo mitigar los factores negativos y potenciar los factores positivos. Por lo tanto, cobra especial interés, el desarrollo de iniciativas específicas de educación emprendedora, como vía para transformar las características personales del empresariado en actitudes y culturas emprendedoras que favorezcan la innovación en las pymes paraguayas. Es importante generar y construir elementos y herramientas que puedan incidir en comportamiento empresariales que impulse el desempeño competitivo en las pymes.

Bibliografía

Bayarçelik, E. B.; Tasel, F.; Apak, S. (2014). A Research on determining innovation factors for SMEs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, pp. 202-211.

Cameron, K. S.; Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organisational culture: Based on the competing values framework*, Addison-Wesley, Massachusetts.

Cegarra-Navarro, J. G.; Sánchez-Vidal, M. E.; Cegarra-Leiva, D. (2011). Balancing exploration and exploitation of knowledge through an unlearning context: an empirical investigation in SMEs. *Management Decision*, 49(7), 1099–1119.

Chun, H.; Mun, S. (2010). Determinants of R&D cooperation in small and medium-sized enterprises. *Small Business Economics*, 39(2), pp. 419-436.

Cohen, W.M.; Levinthal D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152.

Du, R., Liu, L., Straub, D. W., Knight, M. B. (2017). The impact of espoused national cultural values on innovative behaviour: an empirical study in the Chinese IT-enabled global service industry. *Asia Pacific Business Review*, 23(3), pp. 354-372.

Freel, M. (2005). Patterns of innovation and skills in small firms. *Technovation*, 5(2), 123–134.

García-Pérez de Lema, D.; Barona-Zuluaga, B.; Madrid-Guijarro, A. (2013). Financiación de la innovación en las Mipyme Iberoamericanas. *Estudios Gerenciales*, 29(126), pp. 12–16.

Guzmán, J.; Santos, J., (2001). The booster function and the entrepreneurial quality: an application to the province of Seville. *Entrepreneurship & Regional Development*, 13(3), pp. 211–228.

Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms, *Construction Innovation*, vol. 6(3), pp. 159–172.

Hewitt-Dundas, N. (2006). Resource and capability constraints to innovation in small and large plants. *Small Business Economics*, 26(3), pp. 257–277.

Hitt, M. A.; Hoskisson, R. E.; Ireland, R. D. (1994). A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance. *Journal of Management*, 20, pp. 297-326.

Idris, A.; Tey, L. S. (2011). Exploring the motives and determinants of innovation performance of Malaysian offshore international joint ventures. *Management Decision*, 49(10), 1623–1641.

Jiménez-Jiménez, D.; Sanz-Valle, R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, pp. 31-55.

Keizer, J.A.; Dijkstra, L.; Halman, J.I.M., (2002). Explaining innovative efforts of SMEs. An explanatory survey among SMEs in the mechanical and electrical engineering sector in The Netherlands. *Technovation*, 22 (1), 1–13.

Koellinger, P. (2008). Why are some entrepreneurs more innovative than others?. *Small Business Economics*, 31(1), pp. 21-37.

Kovalainen, A.; Poutanen, S. (2013). Gendering innovation process in an industrial plant - revisiting tokenism, gender and innovation. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(3), pp. 257–274.

Laforet, S. (2013). Organizational innovation outcomes in SMEs: Effects of age, size, and sector. *Journal of World Business*, 48(4), pp. 490–502.

Martínez-Román, J. A., Romero, I. (2013). About the determinants of the degree of novelty in small businesses' product innovations. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(4), pp. 655-67.

Naranjo-Valencia, J. C.; Jiménez-Jiménez, D. J.; Sanz-Valle, R. (2012). Is organizational culture an antecedent of firm's innovation?. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 15(2), pp. 63-72.

Reynolds, P. D.; Bygrave, W. D.; Autio, E.; Cox, L.; Hay, M. (2002). *Global entrepreneurship monitor: 2002 executive report*. Kansas City: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.

Romero, I.; Martínez-Román, J. A. (2012). Self-employment and innovation. Exploring the determinants of innovative behavior in small businesses. *Research Policy*, 41(1), pp. 178-189.

Sánchez, E. A.; Sanabria, D. D. (eds). (2020). *La innovación en las Pymes de Paraguay: factores determinantes, tipologías y resultados*. Universidad Nacional de Asunción, Paraguay.

Sánchez, E. A.; Schenatto, F. J. A. (2017). Innovation and competitiveness of the business clusters in Paraguay: evidence of their limitations. *Dirección y Organización*, v. 63, p. 65-73.

Sánchez-Báez, E. A.; Fernández-Serrano, J.; Romero, I. (2019). Organizational culture and innovation in small businesses in Paraguay. *Regional Science Policy and Practice*, pp. 1-15.

Sánchez-Báez, E. A.; Fernández-Serrano, J.; Romero, I.; (2018). Personal values, entrepreneurial attitudes and innovation in SMEs: the case of Paraguay, *Amfiteatru Economic*, 20(49), pp. 771-781.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass Inc, San Francisco.

Schwartz, H.; Davis, S, (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational dynamics*, 10(1), 30-48.

Schwartz, S. H. (1994). *Beyond Individualism-Collectivism: New cultural dimensions of values*, en U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitçibasi, S. C. Choi, y G. Yoon (eds.). *Individualism and collectivism. Theory, method, and applications*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.

Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship*. Northampton: Edward Elgar.

Strobel, N.; Kratzer, J. (2017). Obstacles to Innovation for SMEs: Evidence from Germany. *International Journal of innovation Management*, 21(3), pp.1-28.

Torres, J. L. N.; Watson, W. (2013). An examination of the relationship between manager self-efficacy and entrepreneurial intentions and performance in mexican small businesses. *Contaduría y Administración*, 58(3), pp. 65-87.

Van de Vrande, V.; De Jong, J. P.; Vanhaverbeke, W.; De Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6), pp. 423-437.

Velez, I.; Afcha, S.; Bustamante, M. (2019). Cooperación universidad – empresa y su efecto sobre el desempeño innovador empresarial. *Información Tecnológica*. 30(1), pp. 159-168.

ADMINISTRAR EL TIEMPO

Olmedo, Shirley Lorena

1. Resumen

En este capítulo, se ofrece informaciones que sirvan como una guía práctica para la administración del tiempo, tanto en la vida personal como laboral, en la búsqueda de un equilibrio entre las mismas. El material está dirigido a propietarios de mipymes y emprendedores; y es una iniciativa orientada al logro de los objetivos, evitando el estrés y el cansancio innecesarios en la práctica de una empresa que desea ser competitiva.

Así mismo, podrá encontrar una fundamentación teórica, el desarrollo explicativo y propuestas que podrían implementarse en cada empresa.

2. Introducción

Todas las personas disponemos la misma cantidad de horas al día y su aprovechamiento depende de cada uno, en ese sentido, se puede decir que, el tiempo es el bien más preciado que poseen las personas, ya sea en el trabajo, el estudio o en la vida familiar y su uso eficiente facilita el logro de los objetivos propuestos, reduce el estrés y disminuye el cansancio logrando mantener el equilibrio entre las múltiples actividades que se realiza diariamente.

En ese sentido, la eficiencia en el manejo el tiempo es un aspecto que muchas veces se pasa por alto o no se le brinda la consideración que se merece, desconociendo la importancia de administrar el tiempo para el logro de los objetivos propuestos.

3. Desarrollo

Nociones de administración del tiempo.

Jack Ferrer (2012), afirma que: “Manejar su tiempo le obligará a ser explícito en cuanto al valor que le da a su vida personal y profesional, y le permitirá dirigir sus esfuerzos en concordancia. Controlar su tiempo le ayudará a mantener el equilibrio entre las múltiples presiones bajo las cuales está sometido, facilitándole entonces el logro de sus objetivos, y evitando el estrés y el cansancio”, citado en Vasco Vasco & Montufar Guevara, (2018, p. 3).

En el mismo orden, Kant (2013) expresa que el tiempo como tal no es administrable, es una categoría del conocimiento. En su estructura toda, tenemos la misma cantidad de horas, días, meses, años, durante el transcurso de nuestras vidas, la diferencia estará en cómo nos organizamos para aprovecharlo al máximo, tanto en el trabajo, como en el hogar, con la finalidad de conseguir mejores resultados mediante el eficaz uso del tiempo. La administración del tiempo debe incluir palabras claves como son, organizar y ejecutar según las prioridades con la finalidad de programar los acontecimientos y actividades a futuro y los posibles planes de contingencias, citado en Vasco Vasco & Montufar Guevara, (2018, p. 3).

Se puede afirmar que, el tiempo no se puede comprar, entonces la gestión del tiempo se constituye en uno de los pilares fundamentales de la productividad en la vida de las personas, ya sea en el ámbito personal como profesional, debiendo organizar sus actividades, establecer prioridades y ejecutarlas según lo programado.

Te invitamos a reflexionar sobre la manera en que estás administrando tu tiempo, para ello, responde las siguientes preguntas:

- ¿Estoy utilizando mi tiempo de forma productiva?
- Las actividades que hago diariamente, ¿ me mueve en dirección a mis objetivos?

Aspectos a tener en cuenta para la gestión del tiempo.



Establece Límites	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo agotador • Entretenimiento • Redes Sociales
Evita	<ul style="list-style-type: none"> • Interrupciones • Mensajes, llamadas y reuniones innecesarias • Actividades populares
Enfócate	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación futura • Nuevas oportunidades • Crecimiento personal
Controla	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis o presiones • Tareas de último momento • Proyectos con fecha de vencimiento

Fuente: elaboración propia, adaptado de lucypositive.com

Estrategias para administrar el tiempo.

Existen varios materiales sobre el manejo del tiempo, y la mayoría de los autores coinciden en la importancia de controlar ciertos elementos básicos, en ese sentido, el equipo de expertos de la Universidad Internacional de Valencia (2018), plantea cuatro puntos fundamentales para diseñar una estrategia de gestión del tiempo, que ayude a mejorar la eficiencia en los procesos:

Definición de las tareas y los puestos de trabajo.

Para este propósito, se debe examinar cada tarea y el tiempo necesario para realizarla. Se pueden clasificar las tareas por áreas o departamentos, a fin de que el trabajo sea realizado por las personas apropiadas, por ejemplo, no se debe admitir que un trabajador desconozca las tareas a realizar y que este sin hacer nada la próxima hora o que no entienda, cómo debe realizar la tarea que le fue asignada. (equipo de expertos de la Universidad Internacional de Valencia, 2018, párr. 10).

Un elemento sumamente perjudicial es la duplicación de las tareas, es muy importante evitar esta situación, ya que genera una pérdida de tiempo innecesaria. Por ejemplo, lo normal es que varios departamentos necesiten

manejar una misma información o datos y sería una pérdida de tiempo inútil, que cada uno realizará el mismo trabajo para conseguirlos. (equipo de expertos de la Universidad Internacional de Valencia, 2018, párr. 11).

Fomentar un trabajo consciente y un buen clima laboral.

Es indispensable que el trabajador pueda disponer de un ambiente adecuado para realizar las tareas. Un entorno ordenado, con buena iluminación e incluso la armonía de colores, resultan útiles al momento de crear un área de trabajo confortable. No son menos importantes, los medios tecnológicos y la disposición de los mismos, de tal manera que ayuden a fomentar el trabajo colaborativo cómodo y eficiente, mejorando la fluidez de la información y los tiempos en que se realizan los trabajos. (equipo de expertos de la Universidad Internacional de Valencia, 2018, párr. 12).

Delegar tareas

Para muchos empresarios supervisar las operaciones que realizan sus empleados es primordial, nada más alejado de la verdad, ya que realizar todas las tareas de sus trabajadores puede ocasionar retrasos innecesarios e, incluso, paralizar las operaciones hasta que se obtenga la aprobación o el visto bueno del empresario. Por ello, delegar las tareas se convierte en una buena práctica, en este punto es importante aclarar la importancia de que en la cadena de mando se cuente con colaboradores, en los cuales, se puedan confiar para delegar responsabilidades, ya que en este modelo, la responsabilidad es compartida e involucra a más personas en el logro de los objetivos planteados. (equipo de expertos de la Universidad Internacional de Valencia, 2018, párr. 13).

La gestión de las urgencias.

Generalmente, reaccionamos de manera automática y tendemos a resolver las situaciones conforme van llegando. Cuando una nueva tarea se presenta como urgente, es usual que el trabajador lo anteponga a lo que está haciendo, sin reflexionar en que “no todo es tan urgente”, y dejar de hacerlo puede tener repercusiones, ya que muchas tareas se encuentran entrelazadas. Es importante entender que, si paramos la cadena, sin razón justificada,

ralentizamos y perjudicamos la ejecución de otros procesos. (equipo de expertos de la Universidad Internacional de Valencia, 2018, párr. 14).

Por último, el equipo de expertos recomienda reconocer y evitar las situaciones que nos “roban” el tiempo:

- Las visitas inesperadas o reuniones demasiosas largas.
- Un excesivo papeleo o lectura de documentación que no necesitamos.
- Sistemas de archivo ineficientes, que nos obliga a “eternizarse” buscando algún documento.
- Una información poco clara, que puede provocar repetir trabajos por haberlos entendido mal.
- Faltas de concentración: distracciones, interrupciones, demasiadas llamadas o ruidos.

Con estas prácticas, se pueden optimizar mejor los recursos y hacer más eficiente la compañía. (párr. 15).

Efectividad en el manejo del tiempo.

Madrigal Torres (2009), hace referencia a que la efectividad en el manejo del tiempo es hacer las cosas de forma eficiente y eficaz y plantea las siguientes reflexiones:

- Un tiempo objetivamente utilizado significa ganancia.
- Un tiempo derrochado es sinónimo de pérdida.
- Manejo efectivo del tiempo es lograr una mayor eficiencia en lo que se hace.
- Manejar el tiempo significa lograr que las cosas que se han planeado se cumplan en un tiempo razonable. (p. 78).

Por ello, debemos tener la capacidad de organizar adecuadamente nuestro tiempo en los diversos espacios, donde nos desenvolvemos, Smart Conferences (2019), propone 10 reglas de oro que te permitirán ser dueño y no un esclavo del tiempo:

1. **Organízate:** aprende a diferenciar cómo quieres administrar tu tiempo, para ello, quien tiene la última palabra eres tú. Administra tu tiempo de acuerdo con tus objetivos personales y de allí marca la pauta, tratando de cumplir con tus compromisos personales.
2. **Enumera:** todos los temas pendientes que tienes que realizar, considera todas las ideas que se te vengan a la mente.
3. **Clasifica:** una vez que has enumerado los temas pendientes, debes clasificarlos según las áreas de tu vida (familia, trabajo, estudios, etc.), porque cada área tiene que tener su atención y espacio, no puedes dedicarte más a una que a otra.
4. **Prioriza:** cuando queremos aprovechar mejor el tiempo, es importante que sepas priorizar que es realmente importante hacer, hay veces que desperdiciamos el tiempo de una manera poco provechosa, realizando tareas que no son fundamentales y que incluso, podrían ser realizadas por otras personas.
5. **Elabora un plan de trabajo:** trata de tener los pasos concretos de lo que quieres hacer en tu día a día, esto se traduce en un plan de trabajo. Allí, podrás ver qué actividades requieren tu atención directa y en cuales, podrías solicitar el apoyo de otras personas.
6. **Establece metas:** define qué quieres lograr y aprende a establecer tiempo, por ejemplo:
 - Terminar el inventario en el lapso de 3 días máximo el (día), (mes), (año).
 - Organizar mi biblioteca en el lapso de 1 semana máximo el (día), (mes), (año).

- Terminar de hacer el informe de alguna actividad en 2 días.....etc.
7. **Delega:** si bien, nos gustaría tener disponibilidad de hacer todas las cosas nosotros mismos, a veces no es posible, aprende a delegar algunas tareas, tanto en tu hogar, trabajo, estudios, etc., que te faciliten el manejo de tu tiempo, quizás con un pago simbólico algún familiar o amistad te puede ayudar a realizar algunas tareas, de esta forma, no sólo te beneficias tú, sino también ayudas a otras personas.
 8. **Sé práctico:** aprende a ser práctico en tu trabajo, por ejemplo, si tu labor es hacer informes técnicos, cartas, documentos, etc., acostúmbrate a utilizar plantillas de diseño único, esto te permitirá ahorrar mucho tiempo porque no tendrás que diseñar a cada momento sino tendrás la estructura armada y lista para actualizar. Dedicar tus energías a lo que realmente te pueda favorecer.
 9. **Evita distractores:** si quieres ser una persona que administra su tiempo con eficiencia, aprende a evitar elementos distractores, por ejemplo, en la oficina cuando se usa el Skype, chats, redes sociales, entre otros. Trata de centrarte en tu objetivo y dedícate a ello principalmente.
 10. **Evalúa tus avances:** trata de elaborar un cronograma de trabajo, donde puedas evaluar los avances que has realizado. Si lo consideras, puedes digitarlo en una plantilla de Excel y tenerlo disponible en alguna parte de tu casa, oficina, cuarto de estudios, entre otros. Recuerda, el tiempo no es sólo lo que marca el reloj o lo que señala el calendario, está relacionado con nuestra misma esencia como seres humanos, mientras tengamos vida tendremos capacidad de reconocerlo, valorarlo y, sobre todo, aprovecharlo.

Matriz para el manejo del tiempo.

En su libro “7 hábitos de la gente altamente efectiva”, Covey (2011), presenta una matriz para la administración del tiempo, lo presenta como un modelo sencillo de entender y aplicar, que se encuentra dividida en cuatro partes a las que denomina cuadrantes, permite organizarte mejor, dividiendo tus tareas según dos grandes criterios: la urgencia y la importancia.

Lo importante es aquello que se relaciona con los objetivos y los resultados que quieres alcanzar, mientras que lo urgente, depende sólo de la variable tiempo, es una tarea que requiere atención inmediata (Vasco Vasco & Montufar Guevara, 2018, p. 3).

De esta combinación se obtienen los siguientes 4 cuadrantes de la matriz en cuestión:

	Urgente	No Urgente
Importante	<p>Cuadrante I</p> <ul style="list-style-type: none"> · Crisis · Presiones · Proyectos con fecha de vencimiento 	<p>Cuadrante II</p> <ul style="list-style-type: none"> · Relaciones personales · Nuevas oportunidades · Planificación futuro · Actividades preventivas · Crecimiento personal · Ocio, diversión
No importante	<p>Cuadrante III</p> <ul style="list-style-type: none"> · Interrupciones · Email, reuniones, llamadas · Actividades populares · Presiones familiares 	<p>Cuadrante IV</p> <ul style="list-style-type: none"> · Detalles · Ladrones de tiempo · Algunos emails y llamadas · Activades placenteras

Fuente: Covey (2011)

En la tabla se puede observar que la matriz contiene dos dimensiones: importante - no importante (va o no va con mi propósito) y urgente - no urgente (requiere o no atención inmediata). Combinando estas dimensiones obtenemos cuatro cuadrantes, como se describen a continuación:

Cuadrante 1: lo designaremos como **importante – urgente**. Aquí, nos movemos cada día, son las actividades que deben ser atendidas de manera inmediata. En este cuadrante se incluyen los proyectos con fechas de cierre y con tiempo límite, vencimientos, resolución de problemas inmediatos, etc. Toda actividad que presiona sobre nosotros y signifique una gestión orientada a resolver problemas, enfrentar crisis, etc. caracteriza a este cuadrante. Cuanto más nos centramos en este cuadrante, más nos domina y nos deja menos margen de maniobra. Es el cuadrante del estrés y del agotamiento. (Vasco Vasco & Montufar Guevara, 2018, p. 3).

Cuadrante 2: al cual nombraremos como lo **importante – No urgente**: es el cuadrante de la calidad, donde planificamos a largo plazo, nos anticipamos y prevenimos los problemas, incrementamos nuestras habilidades y nos proporciona un desarrollo continuo.

Incluye las tareas que son importantes, pero no urgentes. Son tareas que van con tu propósito, pero no requieren atención inmediata. Un ejemplo, podría ser mantenerse capacitado y actualizado, o planificar la estrategia de un equipo. No es una tarea urgente, pero es importante que se haga. Es el cuadrante del liderazgo personal, de la previsión y preparación: nosotros actuamos sobre él. Nos da el poder de generar capacidad. (Vasco Vasco & Montufar Guevara, 2018, p. 4).

Cuadrante 3: lo denominaremos **Lo urgente – No importante**: el cuadrante del engaño, aquí pasamos la mayor parte del tiempo, suelen ser actividades que sirven para satisfacer las prioridades y expectativas de los demás. Componen a este cuadrante todas las interrupciones, imprevistos, reuniones no planificadas, etc. que nos distraen de las tareas de los cuadrantes 1 y 2. Ya que no tienen relación con un crecimiento personal o profesional. una frase habitual entre nosotros: “Me pasé todo el día ocupado, pero siento que no hice nada de lo importante que tenía previsto. (Vasco Vasco & Montufar Guevara, 2018, p. 4).

Cuadrante 4: Lo **no urgente – No importante**: es el cuadrante de la pérdida de tiempo, a dónde nos solemos escapar para huir del agobio

que nos producen los cuadrantes 1 y 3. Aquí, se encuentran aquellas tareas que no son importantes, ni urgentes pero que seguimos realizando por costumbre, estas tareas implican un desperdicio del tiempo, no vale ni aporta nada: tareas insignificantes como revisión de correo spam, publicidad, café, pausas, conversaciones intrascendentes, WhatsApp, redes sociales improductivas. Muchas veces, el pasar demasiado tiempo en este cuadrante puede acarrear una crisis por falta de previsión y preparación adecuada para enfrentar nuestros problemas. La indiferencia o la culpa son subproductos emocionales resultantes de este cuadrante. (Vasco Vasco & Montufar Guevara, 2018, p. 5).

Conoce: ¿Cómo utilizas tú tiempo?

Seguidamente, te presentamos un cuestionario sobre la forma en que empleas tu tiempo. Rodea con un círculo el número que mejor indica tus prácticas habituales.

Significado: NO: Nunca

H: Habitualmente

AV: Algunas Veces

SI: Siempre

	NO	AV	H	SI
1. ¿Tienes tus objetivos especificados por escrito?	0	1	2	3
2. ¿Tienes identificadas las actividades críticas que condicionan tus resultados?	0	1	2	3
3. ¿Estableces tus prioridades a diario?	0	1	2	3
4. ¿Dedicas tiempo a diario para reflexionar sobre el largo plazo?	0	1	2	3
5. ¿Estás organizado? (oficina, escritorio)	0	1	2	3
6. ¿Programas tu tiempo en cada jornada?	0	1	2	3
7. ¿Conoces la causa de tus problemas de tiempo?	0	1	2	3
8. ¿Abordas las tareas por orden de importancia?	0	1	2	3
9. ¿Consigues evitar las interrupciones?	0	1	2	3
10. ¿Has aprendido a decir "no"?	0	1	2	3
11. ¿No contestas al teléfono cuando tienes visitas?	0	1	2	3
12. ¿Has eliminado o acortado reuniones?	0	1	2	3
13. ¿Respetas el tiempo ajeno?	0	1	2	3
14. ¿Nunca dejas para luego cosas que podría resolver ya?	0	1	2	3
15. ¿Cumples tus plazos?	0	1	2	3
16. ¿Delegas eficazmente?	0	1	2	3
17. ¿"Utilizas" eficazmente a empleados y compañeros?	0	1	2	3
18. ¿Aprovecha el tiempo de esperas y viajes?	0	1	2	3
19. ¿Dedica suficiente tiempo a desarrollar su equipo?	0	1	2	3
20. ¿Encuentra suficiente el tiempo que dedica a su familia, a su desarrollo personal y a su propio placer?	0	1	2	3
TOTAL				

Fuente: (Junta de Andalucía, 2013)

Evaluación: Suma las cifras marcadas. A menor puntuación, mayor necesidad de mejorar. (A partir de 45, la puntuación es excelente).

Bibliografía

Equipo de Expertos de la Universidad Internacional de Valencia. (21 de 03 de 2018). Consejos y estrategias para la gestión del tiempo. *VIU - Universidad Internacional de Valencia*. Obtenido de <https://www.universidadviu.com/consejos-y-estrategias-para-la-gestion-del-tiempo/>

Infoautónomos. (17 de julio de 2017). Obtenido de <https://www.infoautonomos.com/habilidades-directivas/gestion-del-tiempo/#autor-info>

Junta de Andalucía. (2013). Gestión eficaz del tiempo: Primero lo Primero. *Andalucía Emprende, Fundación Publica Andaluza*, 1-40.

Madrigal Torres, B. E. (2009). Administración del tiempo. En B. E. Madrigal Torres, A. Baltazar Silva, R. G. Franco García, H. González Montoya, A. L. Ochoa Ramos, R. Madrigal Torres, . . . L. E. Zárate Sevilla, *Habilidades Directivas* (Segunda ed., págs. 77-93). México: Mc Graw Hill.

Smart Conferences. (2019). *Conferenciasmotivacionales.net*. Obtenido de 10 Reglas de oro para administrar eficazmente nuestro tiempo: https://conferenciasmotivacionales.net/1986451_10-reglas-de-oro-para-administrar-eficazmente-nuestro-tiempo.html

Vasco Vasco, J. A., & Montufar Guevara, J. C. (julio de 2018). Estrategias de administración del tiempo en la empresa de servicios. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado el agosto de 2020, de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/administracion-tiempo-empresas.html>

CAPACITAR AL CAPITAL HUMANO/ TALENTO HUMANO.

Velazco Mareco, Liliana Olivia Trixie

1. Resumen

Con las informaciones proporcionadas en este capítulo se desea brindar propuestas prácticas dirigidas a propietarios/emprendedores/gestores de mipymes, como opciones orientadoras en la búsqueda permanente de la mejora continúa de los recursos humanos, considerados como un engranaje importante dentro de la estructura organizacional de una empresa que desea ser competitiva.

El resumen contiene una fundamentación teórica, el desarrollo explicativo y propuestas que podrían implementarse, considerando las características organizacionales de cada empresa.

2. Introducción

Las empresas para lograr sostenerse en el mercado y lograr su sostenibilidad deben ser competentes, para lograr ese fin, es necesario analizar las variaciones constantes que se tienen en el mercado, resultado de los fluctuantes comportamientos del consumidor, de igual manera, es necesaria la incorporación de factores tecnológicos; y las innovaciones.

Para lograr el objetivo, una opción válida para el emprendedor es implementar estrategias o gestionar de la manera más eficiente los recursos humanos, capital, infraestructura, con los cuales cuenta, para no ser desplazado del mismo.

2.1. Conceptos básicos y fundamentación de competitividad y capacitación de los recursos humanos

Algunos conceptos básicos y comentarios que se pueden analizar y se relacionan con la competitividad y la capacitación de los recursos humanos son:

Al momento de hablar sobre competitividad, nos adentramos en un tema largamente debatido en la literatura y reconocido, sólo por algunas corrientes. Una teoría, generalmente, aceptada hace referencia a la necesidad de crear factores productivos y competencias en economías de escaso desarrollo, tarea que debe ser asumida, tanto por gobiernos como por todos los sectores interesados en el desarrollo nacional. (Suñol, 2006, p. 180).

Siguiendo con el tema de competitividad, Michael Porter quien es el primero en estructurar y sistematizar un cuerpo teórico sobre este tema, afirma que: La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población, tiene como único camino sólido al aumento de la productividad. (Porter, 1990).

También Porter (1991) y Cuervo (1993) consideran que se hace necesario, para mantener y perfeccionar la ventaja competitiva, el desarrollo de un proceso constante de inversiones y acumulación de recursos y capacidades, citado en Suárez Hernández e Ibarra Mirán (2002, p. 82).

Según Ortiz (2012) “No cabe duda que en la organización quien logra la gestión y el cumplimiento tanto de las metas como de los objetivos establecidos, es el recurso humano y que ellos son el factor estratégico de la compañía”.

De la misma manera, Herrera Gómez (2001), afirma que, la gestión del recurso humano se constituye en un “conjunto de actividades y medidas concretas para operar el área y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes y aptitudes de las personas dentro del esquema organizacional” (p. 48).

Tomando como referencia lo afirmado por Herrera sobre las actividades y medidas concretas relacionadas con los recursos humanos, Le Boterf (2000, p. 111), concluye que la formación sirve para mejorar y mantener el capital de recursos incorporados, esto es, para entrenarse en su combinación y movilización (simulación, estudio de problemas, alternancia).

Todo lo expuesto por los teóricos mencionados coinciden en la misma idea, sobre la importancia de la eficiente gestión de los recursos humanos y que la formación, las capacitaciones pueden contribuir para que las micro y pequeñas empresas, logren adaptarse a los nuevos cambios y lograr ser competitivas.

2.2. Necesidad de la formación del personal

Para lograr los objetivos deseados en la empresa es aconsejable realizarlos por etapas, respetar los procedimientos; es importante visualizar las necesidades antes de proponer el programa de capacitación, se debe identificar quienes serán parte del mismo, que aspectos se van a mejorar, y cuáles deben ser los resultados. (Abanto Egúsquiza, 2017, p. 14).

2.3. Ventajas de la formación del personal:

Abanto Egúsquiza, (2017), menciona que, es necesario conocer las ventajas de formar al personal para mejorar sus habilidades, algunas son:

- Mediante la formación constante el personal no queda obsoleto.
- Logra adaptarse a los constantes cambios.
- Mejora el rendimiento del trabajador.
- Los recursos humanos logran mayor motivación.
- Podrían obtener una mejora salarial.
- Lograrían promociones o ascensos.
- Obtendrían más oportunidades profesionales dentro y fuera de la empresa.
- La empresa mejora su capital humano. (p. 16).

2.4. Capacitación como una inversión

Las capacitaciones para muchos empresarios pueden ser consideradas como un gasto, pero se debe tener en cuenta que una persona no capacitada es menos productiva. Las actividades de capacitación permiten generar respuestas de corto plazo, pero su principal valor es crear condiciones de respuesta sostenibles en el tiempo, diversas en el mercado y eficientes en cada ejercicio económico. Las horas de capacitación eficiente pueden traducirse en horas de respuesta eficiente, de mejora posible y de oportunidades innovadoras. (Abanto Egúsquiza, 2017, p. 18).

3. Desarrollo

3.1. Procedimientos para planificación de capacitaciones

3.1.1. Detectar las necesidades de la empresa:

Según Abanto Egúsquiza, (2017), mediante la aplicación de cuestionarios a los empleados se pueden detectar las necesidades de la empresa, algunas interrogantes pueden estar direccionadas a averiguar sobre:

- Temas de las capacitaciones que consideren necesarias.
- Procedimientos que implementan en su desempeño cotidiano, esto permitirá evaluar, si las realiza correctamente o no.
- Requerimientos necesarios para mejorar las funciones en su puesto de trabajo.

El método de observación al empleado también puede utilizarse para ir evaluando las opciones y tener una idea más clara sobre los conocimientos y herramientas que requieren para desempeñarse adecuadamente. (p. 15).

Cuestionario para detectar necesidades de la empresa

Cuestionario

1. ¿ Considera que necesita adquirir conocimientos para mejorar su desempeño en el área donde se desenvuelve?
 Si
 No
2. ¿ Cual/es tema/s considera necesario/s incluir para realizar capacitaciones?
 Atención al cliente
 Estrategias de marketing/promoción
 Manejo de quejas
 Tecnicas de ventas
 Administración del tiempo
 Manejo de Caja
 Auditoría y contabilidad
 Administración general
 Manejo de maquinarias (contextualizar con las necesidades de la empresa)
 Manejo de nuevas tecnologías
Otros temas,
especificar _____

3. ¿ Ha tenido inconvenientes para el manejo de algún recurso/maquinarias /servicio dentro de la empresa?
 Si
 No
4. Si su respuesta fue afirmativa, especifique cual fue el inconveniente:

5. Si desea realizar algún comentario o sugerencia acerca de la encuesta referente a capacitaciones, puede expresarlo libremente en todo el espacio que considere necesario.

Fuente: elaboración propia.

3.2. Clasificar y jerarquizar

Posteriormente a la identificación de las necesidades de capacitaciones más urgentes, Abanto Egúsqiza (2017) indica que, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Evaluar quienes serán los beneficiarios.
- Proponer una agenda para la realización de las capacitaciones.
- Establecer la manera en que serán realizadas.
- Definir los responsables para la realización de las mismas. (p. 16).

3.3. Establecer los objetivos y las estrategias a seguir

Para ir avanzando con la planificación de las acciones pertinentes para la realización de las capacitaciones, se debe:

Fijar objetivos claros relacionados con los logros que se desea obtener con el empleado.

Es necesario fijar objetivos claros, considerando las necesidades del personal, las estrategias que se desean implementar y, sobre todo, los resultados que se desean obtener, siempre considerando, lograr el mejor desempeño. (Abanto Egúsqiza, 2017, p. 17)

Evaluar las opciones de capacitaciones que se desean implementar

Existen varias opciones con respecto al tipo de capacitaciones que se pueden realizar, para el efecto, se debe considerar el objetivo de las mismas, Abanto Egúsqiza (2017) hace mención de algunas opciones:

- a. **Capacitación para el trabajo:** propuesta direccionada al empleado que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa.
- b. **Capacitación promocional:** se brinda al empleado la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico, de esta manera se puede detectar el talento y encontrar a la persona adecuada para ser promovida.

- c. **Capacitación en el trabajo:** tiene por objetivo desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores, que aprendan habilidades en el terreno físico o intelectual, permite que los empleados den retroalimentación sobre cómo pueden trabajar mejor y de ser necesario, cambia los procesos. (p. 17).

Considerar los costos que se asumen para la realización de las mismas

Si bien, la realización de las capacitaciones están relacionadas con una inversión, tanto de capital como de tiempo, que pueden ser condicionantes, Abanto Egúsqiza (2017) indica que, es necesario considerar las ventajas que las mismas ofrecen. Un análisis para tomar esta decisión se puede realizar teniendo en cuenta:

- Necesidades de la empresa considerando evaluaciones sobre el desempeño del personal.
- Analizar los logros organizacionales obtenidos durante diferentes periodos.
- Determinar los recursos financieros que puedan ser invertidos en capacitaciones.
- Investigar sobre instituciones estatales que brindan capacitaciones sin costo. (p. 18).

Definir el tiempo de duración del programa de capacitación

Cada empresa tiene definida su forma de desempeño operativo, por eso, es importante elegir fechas y horarios para las capacitaciones, que no se contrapongan con los horarios establecidos. La realización de las capacitaciones pueden ser consensuadas con los empleados para lograr la mayor participación.

Mecanismos de evaluación de los logros obtenidos mediante las capacitaciones

Abanto Egúsqiza (2017) indica que, es importante medir el resultado de las capacitaciones, algunas de las herramientas que se pueden utilizar son:

- Para medir su reacción: Se aplica una encuesta de satisfacción al final del curso, con preguntas sobre la aplicabilidad de los contenidos, la idoneidad del instructor, el aula, etc. Es sencillo, económico y útil para relevar sensaciones, aunque subjetivo e insuficiente para constatar la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo.
- Para medir el grado de aprendizaje: Se realiza por medio de la aplicación de un test, diseñado con indicadores claros y preguntas específicas en relación con los objetivos de aprendizaje planteados en las capacitaciones. Otra herramienta, son las observaciones sobre habilidades manuales desarrolladas por el empleado en sus actividades cotidianas.
- Para medir su conducta: Se implementa a través de observaciones y entrevistas y se requiere una cierta inversión de tiempo y el compromiso de los actores (empleador y empleado), de esta manera se puede verificar, identificar las competencias del participante antes y después del curso.
- Para medir los resultados: Mide cómo el cambio producido en el participante a partir de la capacitación, impacta en los resultados del negocio, para lograr este fin, es necesario considerar los indicadores de negocio (volumen de ventas, rotación de personal, quejas de clientes, pérdidas, etc.). (p. 19).

3.3.1. Planilla para control de capacitaciones

Tema de la capacitación	Tipo de capacitación	Fecha	Hora	Destinatarios	Responsable	Método de evaluación del personal
Atención al cliente	<input type="checkbox"/> Para ascensos. <input type="checkbox"/> Para mejorar su desempeño.			Departamento de ...	1. SNPP 2. UNP 3. MIC Otros...	<input type="checkbox"/> Aplicación de encuesta. <input type="checkbox"/> Observación directa al desempeño del empleado.
Nuevas tecnologías	<input type="checkbox"/> Para ascensos. <input type="checkbox"/> Para mejorar su desempeño.			Departamento de.....	1. SNPP 2. UNP 3. MIC Otros.....	<input type="checkbox"/> Aplicación de encuesta. <input type="checkbox"/> Observación directa del desempeño del empleado.
Técnicas de ventas	<input type="checkbox"/> Para ascensos. <input type="checkbox"/> Para mejorar su desempeño.			Departamento de	1. SNPP 2. UNP 3. MIC Otros.....	<input type="checkbox"/> Aplicación de encuesta. <input type="checkbox"/> Observación directa del desempeño del empleado.

Fuente: elaboración propia.

3.3.2. Instituciones a las cuales se pueden recurrir para solicitar capacitaciones

- Ministerio de Industria y Comercio (MIC) Oficina Regional (Lic. Sandra Zenteno)

Dirección: Municipalidad de Pilar, Tercer Piso - Av. Mariscal López, Pilar.

- Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP) del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS)

Dirección: Conavi Sur, Pilar

- Universidad Nacional de Pilar (UNP)

Dirección: Calle Vicente Ignacio Iturbe 2800, Pilar

3.3.3. Redacción de solicitud de capacitación

Lugar, fecha, mes, año
Señor / Licenciado / Doctor Director o Encargado de
Presente. Cordialmente solicito se sirva autorizar que el personal a su cargo, nos brinde una capacitación en el área..... de ser posible durante los días del..... al.....
Sin otro particular, atentamente,
(Aclaración de Firma, Empresa Teléfono Correo)

Fuente: elaboración propia.

Bibliografía

Abanto Egúsquiza, K. E. (2017). Gestión de Calidad en la Capacitación de los Recursos Humanos en las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Servicios, Rubro Pollerías, Distrito de Coishco. *Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración*.

Camisión, C. (1996). Dinámica de la competitividad de la pyme española en la década 1984-1994. Análisis del efecto país, efecto industria y efecto empresa. *Economía Industrial*, 310, 121-140.

Camisión, C. (1997). *La competitividad de la pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Civitas.

Collis, D., & Montgomery, C. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73, 118-128.

Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de Economía Española*, 56, 363-378.

Fernández, Z. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de Economía Española*, 56, 178-193.

Frigo, E. (s.f.). *Foro de Seguridad*. Obtenido de Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad: <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>

Gómez-Mejía, L., & Balkin, D. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.

Hernandez, S. (2014). Gestión de calidad, marketing y competitividad de las mypes del sector servicio rubro restaurantes del distrito de la esperanza, año 2014. *Informe de tesis para optar el título de licenciada en administración*. Trujillo: Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas. Universidad Católica los Ángeles de Chimbote.

Herrera Gómez, N. (2001). El recurso humano: factores estratégicos de desarrollo organizacional. *Tesis para optar al título de Magíster en Administración*. Medellín: Universidad Eafit.

Huselin, M., Jackson, S., & Schuler, R. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40, 171-188.

Le Boterf, G. (2000). Ingeniería de las Competencias. *Management*, 110-113. Obtenido de <http://www.guyleboterf-conseil.com/IDEA.PDF>

Moreno, A. (s.f.). *Capacitación, aprendizaje, inversión*. Recuperado el 2020, de <http://www.nissigroup.com.ar/content/la-importancia-de-la-capacitacion-en-lasempresas>

Norman, L. (2015). *La Voz de Houston*. Recuperado el 2020, de Cuáles son las cuatro funciones básicas que conforman el proceso de gestión: <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-las-cuatro-funcionesbsicas-que-conforman-el-proceso-de-gestin-6134.html>

Ortíz Cancino, J. E., Rendón Morales, M. C., & Atehortúa Ramírez, J. H. (2012). *Score de competencias: cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de "Score" asociado a los procesos claves de su negocio*. Madrid: Palibrio.

Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: La prensa libre.

Salas, V. (1993). Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales. *Papeles de Economía Española*, 56, 379- 396.

Sirmon, D., & Hitt, M. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.

Suárez Hernández, J., & Ibarra Mirán, S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*(15), 63-89.

Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, XXXI, 2, 179-198. Recuperado el 25 de Agosto de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=870/87031202>

MOTIVAR AL CAPITAL HUMANO / TALENTO HUMANO

Fretes, Petrona Elizabet

1. Resumen

El objetivo de este capítulo es proponer estrategias motivacionales, que facilite al pequeño y mediano empresario la gestión de los recursos humanos, enfocada en una mejora continua, para lograr su estatus competitivo.

La propuesta se genera mediante un estudio exhaustivo de diversas teorías relacionadas con el tema motivacional, contextualizando en un entorno relacionado con las microempresas.

El capítulo está estructurado de la siguiente manera: introducción teórica sobre motivación y, posteriormente, el desarrollo de las propuestas.

2. Introducción

Varios son los estudios realizados en torno de las motivaciones, siendo la principal preocupación entender las razones que llevan al ser humano a reaccionar o desenvolverse de cierta manera y las estrategias que se podrían utilizar para causar ese efecto motivador en ellos (Contreras Giraldo, 2018, p. 87).

Al momento de realizar una introducción teórica sobre la motivación y su importancia en el área empresarial, se puede considerar como referencia, lo manifestado por Ryan y Deci (2000), quienes afirman que: la gestión del capital humano es el eje estructural de la generación de valor al negocio, pues trabaja en un activo intangible de alto costo y responsable de la viabilidad de una inversión: la creatividad y el compromiso de las personas que conforman el equipo de trabajo. Por eso, dicha gestión constituye una responsabilidad estratégica de los líderes respecto de los equipos, y concretamente, la de

entender y profundizar en el conocimiento de las personas y sus respuestas ante estímulos.

Torres Ordoñez (2005), sostiene que “la motivación resulta ser el elemento fundamental para los resultados, por lo que es necesario hacer inversiones financieras en su mejoramiento y, como en toda inversión, también es necesario cuantificar su retorno”.

Tomando como referencia la afirmación de estos teóricos, se puede considerar necesaria la realización de una medición del impacto económico de la gestión del capital humano, como una útil herramienta gerencial en la toma de decisiones, para posteriormente, definir las estrategias de motivación para el equipo, cuantificar la inversión que requieren, el margen que se debe esperar y la forma de ser medidas.

Cuando se habla de cuantificar la inversión en cada persona, esto se relaciona con una mirada profunda donde debe haber un adecuado equilibrio entre inversión, motivación, productividad y medición complementada con una estrategia alineada con el mejoramiento y el éxito, lo que redundará en generación de valor a los inversionistas, proveedores, empleados y clientes. (Contreras Giraldo, 2018, p. 89).

Para seguir ahondando en la interpretación del concepto de motivación, podemos referirnos a la investigación realizada por Harold Koontz y Heinz Weihrich (1998), quienes afirman que es un término genérico, que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, y se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. (p. 501).

Koontz y Weihrich (1998), aseveran que la motivación se experimenta una vez obtenido el resultado y que los administradores motivan a sus subordinados, para realizar cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a actuar de determinada manera. (p. 501).

Se debe considerar la motivación de vital importancia; si se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados se esfuercen por tener

un mejor desempeño en su trabajo, tal es así que, una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará. Es necesario motivar a los empleados, “para que quieran” y “para que puedan” llevar a cabo satisfactoriamente su trabajo, esto forma parte importante, en el logro de la eficiencia de una organización, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios depende, en gran parte, de la persona que los brinda. (Berardi, 2015, p. 14).

Para conseguir dilucidar y lograr un mayor acercamiento a la definición de motivación y los factores que condicionan, es pertinente considerar la propuesta de uno de los estudiosos sobre el tema de motivación, nos referimos a Maslow, quien propone una pirámide de necesidades, organizada en orden ascendente, donde las necesidades humanas son: fisiológicas (alimento, agua, sexo), de seguridad (protección contra amenazas y privaciones), sociales (amistad, afecto, pertenencia y amor), ego (independencia, logro, libertad, posición, reconocimiento), la autorrealización (realización de todo su potencial personal). Maslow, señala que las personas incrementan sus niveles de motivación en la medida que satisfacen sus necesidades inferiores, ascendiendo en dicha pirámide, es decir, a mayor nivel de necesidades satisfechas, mayor será su nivel de motivación, influyendo en su desempeño. (Del Canto, Silva, & Fernandes Martins, 2015, p. 181).

3. Desarrollo

3.1. Fuentes de motivación

Muchas son las propuestas para la implementación de estrategias motivacionales, sustentadas por investigaciones; sin embargo, para este capítulo se consideran, concretamente, las siguientes:

3.1.1. El dinero

Esta fuente no motivará de la misma manera a un trabajador que tiene sus necesidades satisfechas, que a un trabajador que lo necesita para vivir, por lo tanto, es necesario analizar cada caso (Berardi, 2015, p. 19).

Robbins y Judge (2009), consideran que es frecuente que las empresas subestimen la importancia que tiene el salario, para conservar a los talentos notables.

La paga, indudablemente, es importante y puede ser el impulso motivador para muchos, y en ese sentido, Avenecer Cano (2015), propone lo siguiente:

3.1.1.1. Estructura de pagos

Es preciso definir qué tipo de pagos se van a realizar y establecer una estructura, considerando:

- El valor del trabajo para la organización, que se fija por medio de la evaluación de puestos, donde se considera qué función cumple ese empleado dentro de la empresa y qué tan productivo es, teniendo como referencia los objetivos empresariales.
- La igualdad con los salarios propuestos por la competencia, que se obtiene mediante una encuesta, se supone que, si se paga más, se obtendrán colaboradores mejor calificados y más motivados que permanecerán más tiempo en la empresa.

3.1.1.2. Forma de pagos

Algunas propuestas son:

- Considerar la antigüedad en el servicio.
- Realizar los pagos con base en el mérito del empleado, los individuos perciben una relación fuerte entre su desempeño y las recompensas que reciben, Ej. por ejemplo: a los encargados de ventas o producción con un bono anual, cuando estos mejoran los objetivos.
De acuerdo con el rubro, se podría abonar comisión por ventas realizadas, lo que se llama pago a destajo, que consiste en pagar a los trabajadores una cantidad fija por cada unidad vendida o producida.
- Asignarle la paga con base en las aptitudes y el puesto que desempeña.
- Reparto de mejoras, plan de incentivos grupal que consiste en la

distribución de algunas mejoras en la productividad del grupo de un periodo a otro, esto genera un dinero que se distribuye entre los colaboradores de ese equipo, aun cuando la organización no sea rentable. (pp. 41-42).

3.1.1.3. Propuesta para asignación de pagos / aumento / ascensos con base en el mérito del empleado

Se pueden considerar los siguientes indicadores en una escala del 1 (mal desempeño) al 5 (excelente desempeño)

Nombre:	Apellido:	Fecha de ingreso:	Cargo:	Evaluación final:	
Escala	1	2	3	4	5
Autogestión para ventas					
Creatividad en actividades de promoción/marketing					
Relacionamiento con los clientes					
Trabajo en equipo					
Responsabilidad en la utilización de los recursos de la empresa					
Relacionamiento con sus superiores					
Cumplimiento de metas					

Fuente: elaboración propia.

3.1.2. El reconocimiento dentro de la empresa.

Cárdenas Gómez y Fecci Pérez (2007), mencionan que una opción válida es crear un sistema de reconocimiento común dentro de la empresa, con el objetivo de estimular, sostener y mostrar la aprobación y su forma puede ser diferente a la financiera, algunas opciones podrían ser:

- Instituir un sistema de reconocimiento y de recompensa para premiar al personal que sobresalga en una especialidad.
- Organizar eventos anuales de reconocimiento donde se

entregue un premio al trabajador más destacado, considerando varias características, como ser: responsabilidad, puntualidad, compañerismo, entre otras.

- Manifestar conformidad y elogios por el esfuerzo del trabajo bien realizado. (p. 64).

3.1.1.4. Opciones para calendarización de reconocimientos al personal

Actividades	Fecha
Reunión por el día del trabajador	1 de mayo
Entrega de presente por cumpleaños	Considerar la fecha de cumpleaños de cada empleado
Cena anual para premiar al personal	15 de diciembre

Fuente: elaboración propia.

3.1.3. Capacitación y calificación del personal

Teniendo en cuenta que, la motivación considera aspectos del ser humano relacionados con su bienestar general, es importante que se sienta capaz y realizado, por lo tanto, las capacitaciones también afianzan los sentimientos motivacionales y generan acciones productivas, contribuyendo a que la organización sea más eficiente y competitiva, Cárdenas Gómez y Fecci Pérez (2007), consideran las siguientes opciones:

- Realizar charlas y cursos.
- Facilitar materiales didácticos relacionados con el trabajo que desempeñan.
- Proveerles de manuales e instructivos.
- Efectuar entrenamiento en otras áreas.
- Realizar rotación de cargos.
- Realizar cursos de crecimiento personal orientados a: motivación, autoestima, trabajo en equipo, valores.
- Efectuar constantes actualizaciones sobre manejo de alta sofisticación tecnológica de maquinaria y equipos, necesarios para contar con personal especializado. (p. 65).

Una de las instituciones que realizan capacitaciones es la Universidad Nacional de Pilar (UNP), a través de sus diferentes unidades académicas mediante acuerdos de trabajo, extensiones universitarias, entre los que se destacan: atención al cliente, estrés laboral, asesoría jurídica y consultoría contable.

3.1.4. Calidad de vida laboral

Para Cárdenas Gómez y Fecci Pérez (2007), un sistema de trabajo bien establecido, contribuye a generar un mejor ambiente de trabajo, si lo que se busca es estimular al empleado, dentro de las propuestas motivacionales que se pueden implementar, de manera general dentro de la empresa, se encuentran:

- Conformación de equipos de trabajo, con participación de personas de diferentes áreas operativas, pues las tareas conjuntas requieren de diferentes conocimientos o especialidades. Estas actividades se proponen con el objetivo de que el equipo genere ideas, planes e información de manera que los trabajadores se involucren en la marcha de la empresa.
- Utilizar canales eficaces de comunicación entre los propietarios, gerentes y empleados que estimule el espíritu positivo del equipo, las comunicaciones pueden ser personales o según requiera el caso visual, a través de posters, carteles.
- Mantener siempre un ambiente de trabajo donde prevalezca la higiene
- Comunicar la asignación de responsabilidades y/o funciones en forma clara, preferentemente, personal o escrita (memos internos).
- Mantener posturas positivas frente a los problemas, tratando de motivar al grupo en la búsqueda de soluciones (la incertidumbre ante los acontecimientos juega en contra de la motivación).
- Brindar la posibilidad de que el empleado participe en la organización de la empresa, tenerlo en cuenta, consultarlo sobre temas que le afectan, este es un medio de reconocimiento y genera en los individuos una sensación de
- logro. (p. 65).

Bibliografía

Avenecer Cano, Y. (marzo de 2015). Liderazgo y Motivación (Estudio realizado con los supervisores y vendedores rutereros de distribuidora mariposa C.B.C. de la ciudad de Quetzaltenango, zona 8). Tesis de grado. Quetzaltenango, Campus de Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades. Licenciatura en Psicología Industrial / Organizacional.

Berardi, A. L. (2015). Motivación Laboral y Engagement. Trabajo de Grado. Universidad FASTA. Facultad de Ciencias Económicas.

Cárdenas Gómez, L., & Fecci Pérez, E. (2007). Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua. Síntesis Tecnológica, 3(2), 59-67.

Contreras Giraldo, A. L. (2018). Gestión de la motivación en escenarios organizacionales. Investigación e Innovación en Ingenierías, vol. 6(nº 1), 84 - 92.

Del Canto, E., Silva, A., & Fernandes Martins, V. (2015). Motivación y gestión del capital humano en el contexto de los gobiernos locales venezolanos. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, Vol. 17(2), 177 - 195.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). Administración, Una perspectiva global. México: McGraw-Hill.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.

Ryan, R., & Deci, E. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. American Psychological Association, 68-78.

Torres Ordoñez, J. (2005). Enfoques para la medición de la gestión del capital humano en los resultados del negocio. Pensamiento y Gestión, 151-176.

LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Riveros Montiel, Tania Inocencia

1. Introducción

La satisfacción del cliente es fundamental para una empresa, su debida atención puede significar la conversión en clientes fieles del negocio, producto o servicio. (Moreno Vázquez, 2019, p. 9).

Aceves López (2013), define al cliente como la persona física o jurídica que adquiere por medio de la compra, un determinado bien o servicio con el fin de satisfacer sus necesidades, o la de otra persona u organización (p. 6).

Por eso, se afirma que, “La satisfacción del cliente siempre ha sido un tema de crucial importancia para toda empresa sea cual sea su giro comercial” (Monroy Ceseña, 2019, p. 2).

Kotler y Keller (2012), sostienen que la satisfacción es el conjunto de sensaciones o estados de ánimo generados en una persona, que resulta de comparar el valor percibido de un producto o servicio en relación con sus expectativas (p. 128).

Lauria sostiene que, “Tratar igual a todos los clientes puede ser un gran error. Lo ideal es segmentar la base de clientes para identificar cómo y sobre quién actuar para fidelizarlos o bien conseguir nuevos” (Lauria , 2019).

Es así que, partiendo de la premisa de que los clientes son distintos, nos permite entender que manifiestan necesidades diferentes para ser satisfechas, aspectos que las empresas deben ser capaces de identificar y atender.

Se sugiere que, “Para mantener la fidelidad se debe evitar el abandono de los clientes insatisfechos, crear costes de encaje para los satisfechos y

principalmente cultivar el buen trato al público” (García Rodríguez, 2000, p. 51).

2. Desarrollo

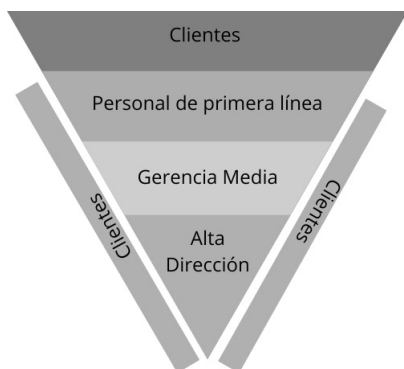
La orientación hacia el cliente

El cliente como el centro de ganancias es el nuevo modelo de las empresas, que orientan sus actividades en torno del cliente (Kotler y Keller, 2016, p.127).

Don Peppers y Martha Rogers, expertos en marketing, citado por Kotler y Keller (2016) manifiestan que en dicho modelo:

Los clientes están en la cima de la pirámide, seguidos en nivel de importancia por los empleados de primera línea —que son quienes conocen, atienden y satisfacen a los clientes—, luego por la gerencia media —cuyo trabajo es apoyar a los empleados de primera línea para que atiendan bien al cliente— y, finalmente, en la base, la alta dirección, responsable de contratar profesionales aptos para ocupar la gerencia media, y apoyarlos. Además, hemos añadido una referencia a los clientes en ambos lados..., para indicar que los profesionales de todos los niveles deben comprometerse a conocerlos, atenderlos y satisfacerlos (p.128).

Figura 1 Organización centrada en el cliente



Fuente: (Kotler y Keller, 2016, p.128).

Aceves López (2013) afirma que: “Los clientes son cada vez más exigentes, ya no sólo buscan precio y calidad, sino también, una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un servicio rápido” (p. 7).

Si un cliente queda satisfecho es muy probable que vuelva al negocio, a comprar el producto o servicio y recomiende a otros consumidores. (Aceves López, 2013). En este contexto, “A mayores niveles de satisfacción, mayores niveles de recomendación positiva y mayor nivel de confianza” (Guadarrama Tavera y Rosales Estrada, 2015, p. 320).

Si un cliente queda disconforme por el servicio o la atención recibida, es casi seguro que comente a otros consumidores su experiencia negativa. (Aceves López, 2013).

Las empresas que atienden las quejas de los clientes insatisfechos, transforman estos clientes en satisfechos, impactando positivamente en la rentabilidad, evitando una recomendación negativa. Las quejas deben ser consideradas, como una oportunidad de mejora y de fidelización, pues cuando un cliente se queja, está demostrando interés en la empresa. (Guadarrama Tavera y Rosales Estrada, 2015, p. 321).

Beneficios de lograr la satisfacción del cliente

La American Marketing Association (2006) resume en tres grandes beneficios, la importancia de que las empresas puedan lograr la satisfacción del cliente:

- Primer beneficio: el cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y, por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- Segundo beneficio: el cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el

cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

- Tercer beneficio: el cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado. (Becerra Briceño y Piña Mavarez, 2017, p. 195).

Es importante destacar que, “Cuando los clientes actúan como referencias, hacen más que indicar que han recibido un buen valor económico de una empresa; ellos arriesgan su propia reputación. Y arriesgarán su reputación solo si sienten una intensa lealtad” (Reichheld, 2003, p. 3).

Por consiguiente, todo negocio que logre que sus clientes estén satisfechos tendrán como beneficio: la lealtad (fidelidad del cliente), publicidad gratuita (de boca en boca - recomendaciones), un espacio ganado en el mercado.

La lealtad del cliente

En su obra, la Dirección del Marketing, los autores Kotler y Keller (2012), adoptan la definición de Richard Oliver, que considera la lealtad como “un profundo compromiso de recompra, o la tendencia a seguir siendo cliente habitual de un producto o servicio en el futuro a pesar de factores situacionales y de los esfuerzos de marketing que potencialmente pudieran causar cambios en el comportamiento” (p.127).

Si se desea un cliente leal, no basta con un servicio excelente, hay que hacerlo individualizado, y el cliente debe mostrar cómo dárselo. Hay que crear una relación envolvente de aprendizaje a lo largo del tiempo. Además de conocer al cliente, el cliente debe constatar que se le conoce. Peppers y Rogers (1999).

Guadarrama Tavira y Rosales Estrada (2015) señalan que: “El marketing personalizado crea lealtad y barreras a la competencia” (p. 7).

La fidelidad es el resultado de numerosos factores como la experiencia de uso, el reconocimiento, las asociaciones de marca y la calidad percibida, siendo el más importante la experiencia de

uso, ya que no puede existir fidelidad hasta que el producto no ha sido comprado y probado. (García Rodríguez, 2000, p. 38).

Algunos sostienen que, “Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa)” (Tolentino Lugo, 2019, p. 37).

Kotler (2006), menciona que los clientes satisfechos son siempre leales al producto y/o a la empresa.; hasta que encuentre un proveedor que presente una mejor oferta, condicionando de esa manera su lealtad. En tanto, el cliente complacido mantendrá su lealtad incondicional al producto y/o a la empresa, cuando reciba más de lo que se le prometió otorgar, generando una afinidad emocional. (p.34).

Elementos de la satisfacción

Conforme hemos visto en la definición, la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos: (el valor o rendimiento percibido, la expectativa y el nivel de satisfacción).

1. El valor o rendimiento percibido

Se refiere al desempeño (resultado) que percibe obtener el cliente sobre el producto o servicio que adquirió. (Millones Zagal, 2009, p. 18).

Para Baby Moreno y Londoño Jaramillo (2005) “es la evaluación global, por parte del consumidor, de la utilidad de un producto, basada en las percepciones de lo que se recibe y de lo que se da” (p. 101).

Riveros y Gamarra, (2016) consideran la “percepción como un conjunto de procesos vinculados a ciertos estímulos, los cuales, permiten generar una imagen de un determinado objeto, una actividad, acción o situación” (p. 3), que conforme menciona Kotler P. (2001) se recibe a través de los sentidos, sin embargo, cada persona atiende, organiza e interpreta esta información sensorial en forma individual (p.23).

El valor percibido se compone de diversos elementos, por ejemplo, la imagen que tiene el comprador sobre los resultados del producto, el canal de distribución, la calidad de la garantía, los servicios de atención al cliente, y otros atributos, como la reputación del proveedor, su confiabilidad y el aprecio que sienten los consumidores hacia él. (Kotler y Keller, 2006, p. 446).

Para Caldera Morillo y Pirela Morillo (2011), el rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se establece desde el punto de vista del cliente.
- Se fundamenta en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio adquirido.
- Sufre el impacto de opiniones de otras personas que inciden en el cliente.
- Es vulnerable al estado de ánimo del cliente.

Dada su complejidad, el “rendimiento percibido” puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el “cliente” (Caldera Morillo y Pirela Morillo , 2011, p. 344).

Un aspecto muy importante que no debe descuidar las empresas o prestadores de servicios personales es que “los clientes están mejor informados y educados que nunca, y tienen las herramientas para verificar lo que ofrecen las empresas, y para buscar mejores alternativas” (Kotler y Keller, 2012, p. 124)

2. Las expectativas

Rogel Villacis (2018) define a las expectativas como las “esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo” (p. 151).

Según Zeithaml y Bitner (2002:26) son las “creencias relacionadas con la prestación del servicio que funcionan como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga su desempeño” (Caldera Morillo y Pirela Morillo , 2011, p. 339).

¿Cómo se forman las expectativas?

Kotler y Keller (2016), señalan que los clientes forman sus expectativas, a partir de algunas de estas situaciones:

- Experiencias de compras anteriores.
- La publicidad, opiniones de amigos, familiares, colegas, influencers (influenciadores: por ejemplo, artistas, comunicadores, personas con cierto liderazgo en la formación de opiniones) quienes se encargan de crear en la mente de las personas, cierto grado de expectativa sobre un determinado producto o servicio.
- Promesas que realiza la misma empresa sobre los beneficios que brindan un determinado producto o servicio.
- Promesas que ofrecen los competidores.

Una advertencia que se debe tener en cuenta es que, “Si las empresas elevan demasiado las expectativas, es probable que el comprador termine decepcionado. Si establecen expectativas demasiado bajas, no atraerán suficientes compradores (aunque satisfagan a aquellos que sí compran)” (Kotler & Keller, 2016, p. 133).

3. Niveles de Satisfacción

Kotler y Keller (2016) mencionan que el cliente posterior a su compra realiza una comparación entre el desempeño percibido del bien o servicio adquirido, con sus expectativas iniciales. De esa comparación logra identificar las siguientes sensaciones:

- a) Decepción/Insatisfacción: el resultado no cumple con sus expectativas.

- b) Satisfacción: el resultado cumple con sus expectativas, era lo que esperaba, ni más ni menos.
- c) Deleite/Complacencia: el resultado sobrepasa sus expectativas, se crea un vínculo emocional con la marca o la empresa (p. 178).

Guadarrama Tavira y Rosales Estrada (2015) afirman que: “resulta menos costoso para las empresas retener clientes que captar nuevos” (p. 333).

Al identificar que un alto nivel de satisfacción (deleite/complacencia) conduce a una mayor lealtad del cliente, las empresas deben asegurarse de estar cumpliendo y excediendo las expectativas de sus clientes. (Kotler y Keller, 2016, p. 152).

Medir la satisfacción y la lealtad

En el ámbito de la medición de la satisfacción y la lealtad, “Las empresas inteligentes miden regularmente la satisfacción de sus clientes porque es un factor clave para retenerlos” (Kotler y Keller, 2016, p. 133).

Al respecto, “Kotler y Keller (2006), exponen que existen diversos métodos para medir la satisfacción del cliente, entre los cuales destacan encuestas regulares, seguimiento del índice de abandono de clientes, entre otros”. (Rogel Villacis, 2018, p. 153).

El **Net Promoter Score (NPS)** que traducido al español es la “**Puntuación Neta del Promotor**” (Guaman Carrasco , Mora Piña, Barrera Basantes, y Mesías Heriberto, 2019, p. 58), es una metodología creada por Fred Reichheld para conocer la percepción de los clientes, sobre el servicio que reciben de sus proveedores. (González Rodríguez y Garza Villegas, 2014, pág. 412).

En esta metodología, “Frederick Reichheld sugiere que quizás, sólo una pregunta es realmente importante: “¿ recomendaría este producto o servicio a un amigo?” (Kotler y Keller, 2012, p. 146).

La respuesta a la pregunta en una escala de 0 a 10, “en la que diez

significa “muy probable” de recomendar, cinco significa neutral y cero significa “nada probable” (Reichheld, 2003, p. 43), permite a los directivos de una empresa, dividir a sus clientes en tres grupos: promotores, neutros o también llamados pasivos y detractores, abarcando tanto la dimensión racional como la emocional. (González Rodríguez y Garza Villegas, 2014, p. 416)

En el contexto descripto “Los encuestados que den calificaciones de 9 o 10 son promotores, los clientes más devotos de la compañía; aquellos que den calificaciones de 8 o 7 son pasivos, y todos aquellos con calificaciones menores a 6 son detractores (Markey, 2009)” (González Rodríguez y Garza Villegas, 2014, p. 416).

La Puntuación Neta del Promotores o Índice de Promoción Neto se halla de la resta entre el % de Promotores - % de Detractores. En este sentido, “El resultado es un número que oscila entre el -100 y el 100. Si el resultado es positivo se considera un nivel de lealtad y fidelidad bastante aceptable, y si supera los 50 puntos, el nivel se considera excelente” (Larripa, 2020, párr. 10).

Según Reichheld, la disposición de un cliente a recomendar el producto o servicio a un amigo, es el resultado del tratamiento que ha recibido por parte del personal de la empresa, que a su vez, está determinado por el comportamiento de todas las áreas funcionales que contribuyen a la experiencia de un consumidor (Kotler y Keller, 2006, p. 146).

Figura 2 Tipos de Clientes Net Promoter Score (NPS)



Fuente: Elaboración propia con base en (SurveyMonkey, 2020)

Con el avance de la tecnología, son cada vez más las herramientas disponibles, algunas incluso, de fácil acceso que permite desarrollar este tipo de mediciones, tales como:

- “Google forms”, es una herramienta gratuita que permite al usuario con cuenta “Gmail” acceder mediante la aplicación “Google Drive”, a unas plantillas de formularios que pueden ser adaptados conforme con la necesidad del usuario, la información obtenida es sistematizada con resúmenes automáticos que pueden ser íntegramente descargados. (Google, 2020).

- “SurveyMonkey”, es una plataforma que te permite crear encuestas en línea, recopilar opiniones y transfórmalas en datos, ofrece una versión gratuita, con determinadas limitaciones en cantidad de preguntas y descarga de resultados. (SurveyMonkey, 2020).

- Las Redes Sociales: “Twitter, Facebook e Instagram cuentan con una función para realizar encuestas en sus plataformas usan texto, imágenes y/o GIFs. Aunque no tengan rigurosidad son útiles para medir los sentimientos de los seguidores de forma amena y regular” (Movistar, 2020).

Recomendaciones para la competitividad

Kotler y Keller (2016) mencionan:

Una relación dinámica conecta a los grupos de interesados en el negocio. Una empresa inteligente crea un alto nivel de satisfacción en sus empleados, incrementa su esfuerzo y, a su vez, conduce a productos y servicios de mejor calidad y, en consecuencia, a mayor satisfacción del cliente, luego esto lleva a tener compras repetidas, mayor crecimiento y mayores ganancias, lo que redundará en altas tasas de satisfacción de los accionistas, mayor inversión y así sucesivamente. Este círculo virtuoso augura ganancias y crecimiento (p.54).

A partir de este pensamiento y lo planteado en la teoría presentada, se proponen las siguientes recomendaciones prácticas que buscan contribuir con la competitividad de las pymes orientadas al cliente.

1. Capacitación constante: trate de programar entrenamientos constantes para usted y su equipo de trabajo, esto le permitirá estar a la vanguardia de los tiempos. Existen organizaciones e instituciones de carácter público que pueden brindarle información sobre diferentes programas de capacitación y entrenamiento, para emprendedores tales como: universidades públicas (www.unp.edu.py), oficinas del Viceministerio de Pequeñas y Medianas Empresas (www.mic.gov.py/mic/w/mipymes), INCUPAR (Asociación Paraguaya de Incubadoras de Empresas y Parques Tecnológicos), SUACE (Sistema Unificado de Apertura y Cierre de Empresas) (www.suace.gov.py).

2. Valorar el trabajo de su equipo: reconozca el trabajo que realiza cada integrante de su negocio, recuerde que, si el personal está satisfecho, también estos harán sentir de la misma manera al cliente. Planifique los incentivos monetarios y no monetarios. (Ej.: actividades de integración, algún brindis por los cumpleaños del mes, otorgar día libre al empleado por su cumpleaños, almuerzo o cena de confraternidad por fin de año o aniversario del negocio, prepare saluciones personalizadas por fechas importantes, algún reconocimiento público en la red social de la empresa) etc.

3. El buen trato: trate al cliente como quiera que se lo trate cuando usted sea el cliente. Sea amable, respetuoso y sonría, recuerde que el cliente es el mejor publicista de su negocio, eso se traduce en publicidad gratuita. El buen trato debe estar presente en todos los niveles de la organización.

4. Mirar, escuchar y responder: esto le permitirá conocer la necesidad de sus clientes (internos-empleados- y externos), sus sentimientos y pensamientos, le dará los elementos necesarios para personalizar su atención. El tiempo de su cliente es valioso, al igual que el suyo, sea diligente y empático en la atención.

5. Valorar al cliente: hágale sentir que es importante, y que su presencia siempre es bienvenida, así también, el servicio postventa es una forma de apreciar la compra hecha, una adecuada atención le puede permitir fidelizar clientes.

6. Comunicación bidireccional con el cliente (feedback): busque generar un ambiente de comunicación positiva permanente, cuide no saturar al cliente con la sobrecarga de mensajes promocionales.

7. Brinde siempre soluciones: si el cliente no ha encontrado lo que buscaba, ofrézcale otras opciones, o incluso oriéntele donde conseguir, ese gesto lo terminará reconociendo.

8. Premie la fidelidad de sus clientes: algunas de las prácticas más comunes que realizan las empresas, es el desarrollo de campañas de marketing que buscan resaltar el reconocimiento de la fidelidad de sus clientes, mediante el otorgamiento de premios, la provisión extras de determinados productos, el otorgamiento de un servicio adicional gratis, la acumulación de puntos por compras y el canje por algún porcentaje de descuentos entre otros.

9. Sorprenda al cliente: recuerde que si sobrepasa la expectativa de su cliente tendrá usuarios complacidos (leales incondicionales) – *(Ej.: Apréndase su nombre o el de algún ser querido, hijo/a, dele una respuesta rápida, bríndele alguna atención diferenciada diferenciada, algún envío sin costo, felicítelo por algún logro personal y/o profesional, obsérquiele algún vale o tarjeta de cliente fiel; con beneficios de acceso a determinado producto o servicio*

gratuito o de descuentos diferenciados, otórguele algo más de lo que esperaba recibir, etc.)

10. Medir el nivel de satisfacción del cliente: esto le permitirá evaluar sus acciones y realizar ajustes de mejora en caso de ser necesario. El uso de un buzón de sugerencias disponible en un lugar de fácil acceso puede ser un mecanismo sencillo y útil al momento de implementar. Es muy positivo para cualquier emprendimiento que los clientes sientan que su opinión es realmente valorada y escuchada.

El buzón de sugerencias

Las consultas sobre el nivel de satisfacción del cliente pueden hacerse mediante formularios digitales utilizando las herramientas mencionadas más arriba. La implementación del buzón de sugerencias en el local del negocio, sigue siendo una herramienta válida y práctica. A continuación, ofrecemos algunos “tips”, o “consejos” para su diseño e implementación:

1. Definir la consulta que se desea realizar, ya sea sobre la experiencia obtenida del (bien o servicio adquirido), el precio, la atención recibida, así como, si será una consulta en particular (sobre algún producto o servicio específico de la empresa) o en general (sobre la gestión del negocio).
2. Debe ser de redacción sencilla.
3. Que no demande mucho tiempo y esfuerzo por parte del cliente para completar.
4. Disponer de los materiales necesarios para el llenado del formulario (bolígrafos etc).

La atención al cliente en tres pasos

De manera sintetizada y acompañada de algunos ejemplos prácticos, se exponen en tres enunciados, algunas estrategias y expresiones para realizar una buena atención al cliente:

1. **Mostrar interés:** usualmente lo que el cliente busca al entrar en un negocio es ser recibido con un saludo cordial o un *“Pase, adelante, en que podemos ayudarlo”* y al momento de recorrer el negocio o al realizar alguna consulta en particular, escuchar la respuesta *“ sí, aquí le muestro lo que tenemos”, “ ya le averiguo”,* seguido de un *“¿ desea algo más?”*.

El pago en caja

La experiencia final del proceso de adquisición de un bien, que vive el cliente, es el pago en caja. Por lo que se debe cuidar el trato brindado al cliente, será la última impresión que se llevará del local. Sin dudas el cajero cumple un rol fundamental, es la cara visible de la empresa con la que los clientes interactúan directamente, y está en sus manos mejorar la experiencia de compra y la satisfacción de estos.

Dependiendo de la magnitud del negocio, en una mipyme, generalmente, el cargo es ocupado por el propietario o algún familiar, quien ocupe dicho cargo, deberá necesariamente desarrollar actitudes comunicacionales positivas tales como:

- Recibir y despedir a los clientes, agradeciéndole por su compra o visita de una manera cordial. Ej.: *“ muchas gracias por su compra, que tenga buen día”*; *“ gracias por su visita, le estaremos esperando de vuelta”*; *“ hasta luego”*; *“ hasta mañana”*.
- Brindar informaciones a los clientes de una manera cortés, orientándolos a que participen de campañas de ofertas, sorteos, promociones etc. Ej.: *“~~Le~~ le comento que comprando este producto puede llevar 2 por el precio de 1, esta promoción durará hasta el 31 de agosto”*.
- En algunos casos, sugerir productos a los clientes. Ej.: *“ si me permite sugerirle tengo otro producto que incluso podría resultarle igualmente efectivo para lo que está buscando”*.

- Deberá estar preparado para dar respuesta a las inquietudes de los clientes e invitarlo a completar la encuesta del buzón de sugerencias. Ej: *“entiendo su inquietud, tenga la seguridad que haré llegar donde corresponda, igualmente le invito a dejar su comentario en nuestro buzón de sugerencias”*; En caso de ser necesario, puede anotar en un papel lo manifestado por el cliente, demostrando de esa manera, interés a en lo que le está diciendo.

El vuelto a favor del cliente

Ante la falta de vueltos o sencillos (generalmente de monedas) el cajero primero deberá preguntar respetuosamente al cliente, si estaría de acuerdo con recibir algún otro producto, como parte de su vuelto, no dar por hecho de que gustosamente lo recibirá, dado que el cliente tiene el derecho de recibir su vuelto en “dinero”. Recuerde que el redondeo del vuelto a favor del consumidor está estipulado en la Resolución N° 347/14 de la SEDECO (Secretaría de Defensa al Consumidor) de la República del Paraguay.

- 2. Cuidar la presentación personal:** por sobre todo cuidar la higiene, de todos los actores que estarán en contacto con el público, como así también del local y la disposición de los productos. La imagen que proyecta el negocio influye mucho en la fidelidad del cliente, por eso, los cuidados deben ser constantes y minuciosamente atendidos.

Acciones como proveer uniformes de trabajo al personal, ya sea una remera con el identificativo del negocio, u otro de tipo más específico, conforme con el rubro del local comercial, además de orientar un sentido de pertenencia por parte de los empleados, proyecta una imagen de empresa relativamente organizada.

Ej: *si un cliente va a una panadería, y lo recibe una persona desarreglada, con las manos un tanto sucias y además observa que*

en el exhibidor de productos se encuentran mezclados panificados viejos y nuevos. ¿Usted como cliente, volvería a comprar del mismo lugar?, ¿recomendaría el negocio?

- 3. El lenguaje verbal y no verbal de la comunicación:** Pinheiro Braga (2005), nos recuerda que “hablamos con el cliente a través de la comunicación verbal y no verbal (gestos, expresiones, postura)” (p.27).

La comunicación es uno de los aspectos más importantes en la gestión de la atención al cliente, siendo esta, la base para entablar buenas relaciones.

Es importante tener en cuenta que “La velocidad en la comunicación verbal debe ser orientada por el ritmo del cliente. No sirve de nada hablar rápido con una persona que tarda un poco más que vos para pensar, analizar una situación” (Pinheiro Braga, 2005, p. 28).

En el lenguaje verbal:

Figura 3. El volumen o intensidad de la voz




El volumen o intensidad de la voz: la voz debe estar en un volumen controlado – ni muy alto, ni muy bajo, en tanto que, al tratar con personas ancianas se debe elevar un poco el volumen, cuidando no causarles vergüenza.	
Una voz chillona, denota descortesía.	Una voz quebradiza, denota tristeza.
Una voz serena, denota seguridad.	Una voz fuerte, denota autoridad.

Fuente: elaboración propia con base en (Pinheiro Braga, 2005) y (Pontificia Universidad Católica Sede en Esmeraldas - PUCESE, 2013)

En el lenguaje no verbal:

Pinheiro Braga (2005), señala que: “El cliente percibe cuando no estamos siendo sinceros, o sonreímos de mala gana, o le atendemos porque “tenemos” que hacerlo...nuestras palabras muchas veces expresan una cosa y el cuerpo otra” (p.28).

Figura 4. Gestos y movimientos con el cuerpo

Gestos y movimientos con el cuerpo: de todas las partes del cuerpo las manos son las que más amplían la expresividad del rostro.			
	Mirar a los ojos del cliente demuestra atención, interés.		Si tu ojo se distrae, tu mente también lo hará.
	Las manos abiertas indican aceptación.		Las manos cerradas indican nerviosismo, inseguridad.
	Estar de pie cuando se recibe a una persona indica predisposición.		Estar de perfil o de espalda puede comunicar rechazo o desinterés.
	Sonreír, demuestra acuerdo y entendimiento con quienes la intercambian.		Los brazos cruzados, pueden transmitir superioridad o indiferencia.

Fuente: elaboración propia con base en (Pinheiro Braga, 2005) y (Pontificia Universidad Católica Sede en Esmeraldas - PUCESE, 2013).

11. Anexo

Figura 5. Ficha de consulta para su uso en el Buzón buzón de Sugerencias sugerencias

Tu Opinión es importante	Logo de la empresa
Del 1 al 5 ¿Cómo evaluarías la atención recibida? _____	
1) Muy Mala mala 2) Mala 3) Regular 4) Buena 5) Muy Buena buena	
Queremos seguir mejorando ¿podría dejarnos algún comentario o sugerencia?	

Muchas gracias por tu tiempo- Agosto 2020	

Tu Opinión es importante	Logo de la Empresa											
¿Recomendarías nuestra empresa a un amigo/a?												
Indica tu respuesta en esta escala encerrando en círculo el número de tu selección donde “0” significa Muy poco probable y “10” Muy Probable.												
<table border="1" style="margin: auto;"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Muy Poco Probable Muy Probable												
Queremos seguir mejorando ¿podría dejarnos algún comentario o sugerencia?												

Muchas gracias por tu tiempo- Agosto 2020												

Fuente: elaboración propia

Bibliografía

Aceves López, J. (2013). *Importancia de la calidad del servicio al cliente*. México: Instituto Tecnológico de Sonora.

Rogel Villacis, J. (2018). La Calidad del Servicio y Satisfacción del Cliente. *MEMORALIA*, 142-155.

Baby Moreno, J., & Londoño Jaramillo, J. (2005). Valor Percibido por el Cliente, como una herramienta para el análisis competitivo. *AD-minister*, 96-113.

Becerra Briceño, J., & Piña Mavarez, E. (2017). Grado de satisfacción de los consumidores de antihipertensivos genéricos vs. marcas en el municipio Libertador del estado Mérida, Venezuela. *Visión Gerencial*, 193 – 206.

Caldera Morillo, E., & Pirela Morillo, J. (2011). Dimensiones para el estudio de la calidad de servicios. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 333-347.

García Rodríguez, M. (2000). *La importancia de mantener la fidelidad de los clientes como un activo estratégico de gran valor para la marca*. Universidad de Vigo.

García Rodríguez, M. (2000). La importancia de mantener la fidelidad de los clientes como un activo estratégico de valor para la marca. *Esic Market*, 38-52.

González Rodríguez, E., & Garza Villegas, J. (2014). Índice de Promotor Neto y su relación con la satisfacción del cliente y la lealtad. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 411 – 437.

Google. (agosto de 2020). *G Suite*. Obtenido de [https://gsuite.google.com/intl/es-419/products/forms/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=latam-T2-all-es-dr-bkws-all-all-trial-e-latam-1009103-LUAC0007848-google&utm_content=text-ad-none-none-DEV_c-T2E_430320830362-ADGP_Hybrid%20%7C%20AW%20SEM%](https://gsuite.google.com/intl/es-419/products/forms/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=latam-T2-all-es-dr-bkws-all-all-trial-e-latam-1009103-LUAC0007848-google&utm_content=text-ad-none-none-DEV_c-T2E_430320830362-ADGP_Hybrid%20%7C%20AW%20SEM%20)

Guadarrama Tavira, E., & Rosales Estrada, E. (2015). Marketing Relacional: Valor, Satisfacción, lealtad y retención del cliente. . *Ciencia y Sociedad*, 307 -340.

Guadarrama Tavira, E., & Rosales , E. M. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 99-109.

Guaman Carrasco , W., Mora Piña, P., Barrera Basantes, R., & Mesías Heriberto, F. (2019). Herramientas tecnológicas para medir la satisfacción del cliente. *mktDescubre*, 56 - 68.

Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control*, 8a. Ed. Mexico: ESAN.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing Management*. México: Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación de México.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing management 15 Edición*. México: Pearson Educación.

Larripa, S. (agosto de 2020). <https://cuadernodemarketing.com/net-promoter-score/>. Obtenido de <https://cuadernodemarketing.com/net-promoter-score/>

Lauria , G. (22 de octubre de 2019). *debmedia*. Obtenido de <https://debmedia.com/blog/cliente-consumidor/>

Millones Zagal, P. (2009). *Medición y Control del Nivel de Satisfacción de los Clientes de un Supermercado*. Perú: Universidad de Piura .

Monroy Ceseña, M. (2019). Factores de la satisfacción del cliente: perspectivas en restaurantes de comida rápida. *Revista de Investigaciones de la Institución Universitaria EAM*, 70 - 87.

Moreno Vázquez, R. (julio de 2019). <http://dspace.uniandes.edu.ec/>.
Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/10548/1/PEXCUPADM0019-2019.pdf>

Movistar. (agosto de 2020). *Espacio Negocios Movistar*. Obtenido de <https://espacionegocios.com.ar/satisfaccion-del-cliente-14840/>

Pinheiro Braga, M. (2005). *Atención al Cliente: Manual del alumno*. Sao Paulo: Asociación Brasileña de Supermercados .

Pontificia Universidad Católica Sede en Esmeraldas - PUCESE. (2013). *Manual de Atención al Cliente*. Ecuador : Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer, CEPAM.

Reichheld, F. (2003). El número que necesitas para crecer. *Harvard Business Review On Point*, 1-11.

Riveros , T., & Gamarra , K. (2016). *Imagen de la actividad Turística de Humaitá: una percepción de los residentes*. Asunción: Universidad Columbia del Paraguay .

Sánchez Becerril, F. (05 de 11 de 2019). www.elconfidencial.com.
Obtenido de https://www.elconfidencial.com/empresas/2019-11-05/wobidon-pepers-trato-cliente-marketing_2314459/

SurveyMonkey. (agosto de 2020). <https://es.surveymonkey.com/>.
Obtenido de <https://es.surveymonkey.com/>

Tolentino Lugo, J. (2019). *Los servicios financieros y satisfacción de los clientes*. Perú: Universidad Nacional Agraria de la Selva.



REDUCIR COSTOS, UN ENFOQUE DE COMPETITIVIDAD

Ruiz, Irmás Analía y Ruiz, Juan Tito

La realidad y el contexto

En el entorno actual en el que interactúan las empresas, se destacan, según Lomelí Rodríguez, (2018), el uso intensivo de la tecnología, el internet y con ello, la globalización, que genera cambios e impacta mundialmente en lo económico, fiscal y financiero, con un mercado en el que se ofertan una amplia variedad de productos, tanto en cantidad como en calidad y que exige el desarrollo de productos competitivos, en cuanto a su funcionalidad, precio, calidad o servicio posventa.

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) no escapan al fenómeno descrito y se hallan, conforme lo señala Artieda (2015) bajo el control del Estado, tienen exigencias en cuanto a normas de calidad, enfrentan procesos de integración, una logística desafiante y nuevas formas de producción; todo lo cual, exige eficacia y eficiencia, tanto económica como financiera, al ser entidades que promueven el empleo y le agregan valor a los procesos productivos y comerciales.

Las pymes, se hallan así desafiadas y, conforme lo afirma Morillo Moreno (2018) “realizan grandes esfuerzos en la distribución óptima de sus limitados recursos, a fin de obtener mejores resultados y lograr su supervivencia y crecimiento” (p.264).

Dentro de estos esfuerzos, son diversas las acciones recomendadas para lograr la competitividad, entre ellos, Alcaraz Rodríguez (2011) refiere que, si la empresa pretende aumentar las ganancias y ser competitiva, requiere disminuir los costos, pues si éstos son iguales a los de la competencia, sus ganancias no crecerán y señala como acciones necesarias para reducirlos,

medidas tales como, el liderazgo en costos, estricto control, una estructura administrativa sencilla, buena calidad en materias primas y uso de tecnología actualizada para el control de calidad; pues el ahorro en éstos últimos implica, contrariamente, un crecimiento de los costos debido a los desperfectos y/o devoluciones de productos; destacando que la percepción del comprador respecto del valor del bien adquirido, va más allá de la reducción del costo e incluye un producto crecientemente confiable y fácil de utilizar, mayor garantía y oportuna entrega, etc.

Conocer los costos

Ahora bien, para reducir costos (sin afectar las ventas y los ingresos), es fundamental conocerlos muy bien, tanto conceptualmente, como identificarlos en la propia actividad industrial, comercial o de servicios. Así, se define a los costos como la cantidad monetaria (sacrificio de valores) que se destina a un objetivo en particular (servicios de publicidad o compra de materia prima directa), como lo explicitan Horngren, Datar y Rajan (2012).

Como por ejemplo, costos en una panadería: harina, levadura, semillas, materia grasa, encargado de amasado, encargado de horno, empaquetador, luz, agua, edificio, instalaciones, etc.

Si bien los tipos de costos son diversos y útiles, se centrará primero la atención en los costos fijos y variables, por constituir una dato importante para el análisis y clave para el emprendedor, pues la suma de ambos le permite cubrir su costo total de producción, incluyendo en los costos fijos, la asignación o pago al socio (emprendedor, quien de esta forma puede vivir de su trabajo y orientarse a una economía sana) y, por encima del cual, puede comenzar a obtener ganancia, lo que indica el llamado punto de equilibrio, concepto que será tratado en otro capítulo (Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2013).

Así tenemos, según Pabón Barajas (2012):

- Costo variable: son aquellos que varían en el mismo sentido que el volumen de la producción o la prestación del servicio, es decir,

si el volumen de ellos aumenta o disminuye, también crecen o se reducen los costos variables.

- Costo fijo: son aquellos que no varían, excepto en algunos casos, aunque haya cambios en el volumen de la producción o la prestación del servicio” (p.48).

Tabla 1.

Características de los costos fijos y variables

Características	
Costos fijos	Costos variables
Permanecen generalmente constantes, sin que importe el volumen de producción y venta.	Estos costos no existen sin producción de artículos o prestación de servicios
Se mantienen fijos dentro de una misma estructura de un negocio, ya que son necesarios para mantenerla.	Varían positiva o negativamente según los cambios en el volumen de ventas
Se controlan en relación con un período de tiempo.	Se controlan en relación con un volumen de producción.
Ejemplos: alquileres de oficinas y locales, honorarios profesionales que se contratan, sueldos administrativos, seguros.	Ejemplos: materias primas, comisiones de ventas, la parte variable del costo de servicios como luz, gas, teléfono, etc.

Fuente: elaboración propia, según el Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2013.

Dadas estas características, es importante señalar, que un negocio que tiene una determinada estructura productiva, administrativa y de comercialización, muestra también una capacidad productiva máxima, con los recursos que ella dispone y que, si desea aumentar dicha capacidad, los costos fijos aumentarán significativamente, porque dicho aumento puede incluir nuevas maquinarias, cuyas amortizaciones subirán los costos, por ejemplo. (se denominan costos semifijos o semivARIABLES). En el mismo sentido, lo beneficioso es que los costos variables sean los de mayor importancia, en

una estructura (productiva, administrativa y de comercialización) lo más simple posible, para que los costos fijos, no se conviertan en una carga que comprometa la sostenibilidad del negocio, especialmente, al inicio. Para ello, se recomienda, entre otros, tercerizar parte de los procesos productivos y la logística (trasladando el costo de mano de obra), alquiler temporal de espacios de trabajo ajustado a la cantidad de horas reales de trabajo, negociar honorarios profesionales y salarios de empleados en función del crecimiento de ventas (Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2013).

Otra clasificación de costos útil para el análisis que interesa, es según Pabón Barajas (2012), la identificación del costo con una actividad, departamento o productos, entre los que se encuentra el costo directo, el cual “se identifica plena y directamente con un producto, un trabajo, un proceso, una actividad o un departamento...”, mientras el costo indirecto, “es aquel que no puede identificarse ni atribuirse directamente a un producto, un trabajo, un proceso, una actividad o un departamento” (p.46).

Ejemplo en una panadería: costos directos, harina, levadura, materia grasa, encargado de amasado, encargado de horno, empaquetador; costos indirectos: envases, luz, agua, edificio.

Ahora bien, lo que sigue es ver de qué manera se obtienen los datos de costos que se necesitan para conocerlos y tomar las medidas de reducción sobre ellos. Aquí nos ayuda la Contabilidad de costos, que según Hansen y Mowen (2007) debe adecuarse a las diferentes necesidades específicas y producir datos confiables. Entonces el sistema contable de costos, se utiliza para realizar la acumulación, medición y asignación de costos. En la acumulación se reconocen y registran los costos de acuerdo con la forma en que van ocurriendo; en la medición se identifican los importes de dinero u otros recursos con los que se ha adquirido la materia prima, los pagos por mano de obra y los costos indirectos de fabricación y; por último, en la asignación se relacionan estos costos realizados con las unidades producidas efectivamente.

Tabla 2.

Relación de acumulación, medición y asignación de costos

Acumulación	Medición	Asignación
Registro de costos	Clasificación de costos	Asignación a los objetos de costo
Compra de harina	Materia prima	Pan cañoncito
Pago a encargado de amasado	Mano de obra	
Depreciación de amasadora	Costos indirectos	
Compra de harina integral	Materia prima	Pan integral
Pago a obreros de producción	Mano de obra	
Mantenimiento de máquinas	Costos indirectos	

Fuente: elaboración propia a partir de Hansen y Mowen (2007)

Horngren et al. (2012) refieren que los sistemas de costos utilizados habitualmente para costear (acumular) y asignar productos, son los de costos por órdenes de trabajo y costos por procesos; en el sistema de costos por órdenes, se costean productos o servicios bien diferenciados (únicos o hechos a medida) y el objeto de costeo es una o varias unidades de ellas, pues cada orden de trabajo usa distintas cantidades de recursos; mientras que, en el sistema de costos por procesos, se costean unidades idénticas o similares de un bien o servicio y el objeto de costo están dados por cantidades de ellas, así en cada periodo, el costo por unidad, se obtiene dividiendo los costos totales por el número total de unidades producidas.

Son ejemplos de objetos de costeo por orden de trabajo, confección a medida de prendas, muebles, la publicidad, servicios estéticos y de los objetos de costeo por procesos, productos de elaboración masiva como el arroz, la cerveza, cosméticos, yerba, etc.

En la medición, Hansen y Mowen (2007) clasifican los costos, al establecer el importe monetario de los materiales directos, de mano de obra directa y de los costos indirectos (todos constituyen elementos fundamentales del costo) consumidos en la producción y se pueden utilizar todos los importes monetarios reales, que figuran en las facturas o documentos (costos

históricos o reales) o utilizar los importes monetarios reales, sólo para los materiales directos y de mano de obra directa y; estimar los costos indirectos de fabricación (CIF), con lo cual, se trabaja con costos predeterminados, que se utilizan en los presupuestos.

Tabla 3.

Elementos fundamentales del costo de producción		
	Características	Ejemplos
Materia prima o materiales directos	Directa identificación con el producto o servicio Valor y uso relevante	Harina en la producción de pan, cuero en la fabricación de calzados, madera en la elaboración de muebles.
Mano de obra directa	Aquella que trabaja directamente en la producción de bienes o servicios	Obreros de una panadería, obreros de una fábrica de calzados o mueblería
Costos indirectos de fabricación	Materiales indirectos: no reúnen las características de los materiales directos	Aceite para untar bandejas de horneado de pan, pegamento de calzados y muebles
	Mano de obra indirecta no reúnen las características de la mano de obra directa	Personal administrativo de panadería o zapatería, supervisor de área en una fábrica de muebles

Fuente: elaboración propia, a partir de Pabón Barajas (2012)

En cuanto a la asignación de costos, en general, se distinguen en contabilidad dos posibilidades: los sistemas tradicionales de costos y el sistema de costo basado en actividades, más conocido como sistema de costos ABC. Los sistemas tradicionales se caracterizan porque la asignación de los costos indirectos de fabricación, se realiza, distribuyéndolos en función a una tasa global según la cantidad de unidades producidas, como lo indican Lopez Mejía, Gómez-Martínez y Marín Hernández (2011). Por ejemplo, consumo eléctrico de acuerdo con la potencia del equipo y horas utilizadas y consumo de agua, según metros cúbicos.

Mientras Horngren et al. (2012), establecen que el sistema de costos ABC, identifica las actividades (una tarea que realiza la empresa, identificables

con verbos) en todos los procesos que generan valor en la empresa, realiza el cálculo del costo de cada actividad y los asigna a los objetos de costos que pueden ser los productos o servicios. De esta manera, una actividad es una acción, una tarea, una unidad de producción que tiene un objetivo definido, como por ejemplo, el desarrollo de productos, la preparación y operación de maquinarias y la logística de productos.

Es importante destacar, que los sistemas tradicionales de costos surgen cuando los requerimientos de información respondían, eficazmente, a condiciones como la mayor cuantía de costos directos (materiales y mano de obra directas, sin el impacto aun del reemplazo de la mano de obra directa por equipos tecnológicos) en relación con los costos indirectos de fabricación, pues el desarrollo tecnológico era estable y la producción, no era tan diversificada.

Así, con factores como la creciente mecanización y automatización aplicadas a la producción, los desafíos de la globalización (existe mayor competencia porque cualquier vendedor puede acceder al mercado donde vende el emprendedor) y del entorno económico, surge el sistema de costos ABC, para responder a los problemas de los sistemas tradicionales de costos, en el prorrateo de los costos indirectos de fabricación (realizados a través de una tasa global, acción que resulta costosa y muchas veces incorrecta) y las limitaciones para suministrar información oportuna para la toma de decisiones en las operaciones y la medición de costos (Juárez López, Rodríguez Martínez, López Pérez, López Pérez y Arenas Vargas, 2006).

Y aquí es importante recordar, la utilidad del sistema de costos ABC para la toma de decisiones, como lo afirman Horngren et al. (2012), respecto de la disminución del costo, la determinación del precio, qué combinaciones de productos podemos elegir para producir, la configuración y perfeccionamiento del producto y el proceso, así como la planeación y administración de las actividades.

En cuanto a los servicios, el sistema de costos ABC, también es aplicable y beneficioso, como plantea Morillo Moreno y Cardozo (2017), en cuanto herramienta de gestión para conocer y controlar minuciosamente sus

reales, diversos y elevados costos, considerando que tanto los costos como los gastos indirectos de producción, son crecientes en el cálculo de su costo total, por lo cual, establece Ramírez Padilla (2013), que es necesario eliminar su distribución arbitraria o estimada, para evitar la adopción de decisiones erróneas y promover estrategias de control, eficiencia y rentabilidad.

¿De qué manera entonces, el sistema de costo ABC proporciona estas herramientas al emprendedor?

Lo hace a través de dos fases, según Pavlatos y Paggios (2009): la primera, en la cual, se identifican los recursos (materia prima, mano de obra y otros costos) y se asignan a las actividades, en las cuales, se utilizaron y, la segunda, las actividades llevadas a cabo, se asignan a los productos respectivos, éstos últimos también llamados objetos de costo; así se utilizan actividades en reemplazo de los centros de costo o departamentos de un sistema de costos tradicional. Esto permite identificar actividades que añaden valor y actividades costosas o innecesarias.

Así también, en cuanto a la factibilidad de aplicación del sistema de costos ABC, en las pymes, como refiere Lopez Mejia et al. (2011), “El proceso de implementación de un sistema ABC puede variar entre una empresa grande y una pequeña, principalmente, debido a que los recursos de las pymes son más limitados, por tanto, la implementación del ABC debe ser eficiente y eficaz”.

De esta forma, se infiere que las pymes podrían utilizar incluso diseños en hojas de cálculo para la implementación de este sistema, sin que implique elevados costos.

De las características de los sistemas tradicionales de costos y del sistema de costos ABC, se desprende que ofrecen diferentes ventajas que las pymes necesitan analizar y seleccionar la estructura de costos, que esté acorde a con su realidad.

La reducción de costos

Conocidos sus costos, las pymes pueden adoptar las medidas sugeridas para reducirlos, sin antes ampliar la mirada para apreciar que no se trata, solamente, de reducir los costos, sino de añadir valor, como lo afirma Alcaraz Rodríguez (2011) “Los costos deben minimizarse en cualquier modelo de negocio, ya sea bajando costos u ofreciendo una propuesta de alto valor que aprecie el cliente” (p.40); en una combinación de costo y eficiencia, según Horngren et al. (2012), monitoreando lo que los clientes quieren pagar por los productos y servicios.

Si bien se identifican, conforme señala Ramírez Padilla (2013), dos formas de obtener una ventaja competitiva sostenible, la de constituirse en líder de costos en el sector o porción del mercado o, la de producir con características diferenciadas, dando un valor agregado; en el caso de las pymes, debido a su débil posición para negociar (inflación, escasez de recursos), cuentan con costos complicados de controlar y reducir, según Morillo Moreno y Cardozo (2017).

A continuación, veremos algunas áreas sensibles, en las cuales, se pueden actuar sobre los costos.

Gestión de inventarios para reducir costos

Un aspecto clave en la reducción de costos, es la gestión y control de inventarios, más ampliamente denominada actualmente, como la gestión y control de las cadenas de suministro y logística de la empresa, que Ballou (2004) define como “conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, etc.) que se repiten muchas veces a lo largo del canal de flujo [de productos], mediante, las cuales, la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor”. El aspecto clave radica en que, se calcula que los costos asociados a la cadena de suministros, ocupan un segundo lugar en la empresa, después de los costos de compra, al reducirlos, se añade valor para los consumidores y accionistas (p. 7).

Sin embargo, la meta no es reducir al mínimo la cantidad de inventario, sino tener la cantidad adecuada que permita cumplir con la necesidad creciente de los consumidores, para disponer de los productos y servicios con rapidez y ajustado a sus preferencias, en un equilibrio de costos que incida, positivamente, en el rendimiento de los activos (capacidad de generar ganancias) y el capital de trabajo necesario para cubrir las operaciones de la empresa, según Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008).

Esto es esencial, afirman Morillo Moreno y Cardozo (2017), atendiendo a la limitada disposición de capital de las pymes, que deben enfocarse en incrementar su rentabilidad, en un contexto de gran complejidad, con niveles de venta difíciles de aumentar por su limitada capacidad de negociación, las regulaciones estatales o las propias del mercado; las tendencias marcadas por la moda; la inflación y el desempleo.

Algunas herramientas para el control y la reducción de costos, desde la perspectiva de la cadena de suministros, son los siguientes:

Análisis ABC

El método de análisis ABC, no es el sistema de costos ABC y, según Krajewski et al. (2008), es “el proceso que consiste en dividir los artículos [del inventario] en tres clases, de acuerdo con el valor de su consumo [total monetario de la demanda anual], de modo que los gerentes puedan concentrar su atención en los que tengan el valor monetario más alto” (p.469).

Dicho consumo anual, se obtiene multiplicando la demanda anual del producto por el costo unitario de compra. Este valor se calcula para todos los productos del stock y sirve para clasificar el 20% de productos (en unidades), que presenta los mayores valores y que absorbe el 80% de los recursos de capital, para la compra de los mismos (Artículos A). De esta manera, permite identificar estos artículos que se deben controlar mejor, ajustando al mínimo las existencias para ahorrar capital, pero sin perder de vista la demanda de los clientes; los demás quedan en la clasificación de artículos B y artículos C, que exigen menos control por exigir menos recursos para su compra, conforme lo describe Velasco Sánchez (2013).

Cantidad económica de pedido – EOQ

En la compra de productos para la producción o venta, interesan para el análisis dos tipos de costos, que Ballou (2004) los describe como: *Costos de hacer pedidos*, que incluye los realizados para preparar la documentación de compra para el proveedor o una orden de producción para el taller o fábrica (como papelería, mano de obra, equipos, servicios, etc.) y; los *costos por mantenimiento de inventario*: incluye los costos de capital y los costos variables por tener disponibles los artículos, como los costos por almacenamiento y manejo y; los impuestos, seguros y mermas (por instalaciones, mano de obra, contratos, tasas, desperdicios).

El desafío en la gestión del inventario, es comparar si conviene comprar la cantidad necesaria de artículos para todo el año de una sola vez (con lo cual, los costos de hacer pedidos serían bajos y los de mantenimiento serían altos, por requerir mayor espacio de almacenamiento, personal, etc.) o, distribuir la cantidad total de artículos necesarios para todo el año, en varios pedidos de compra, aumentando los costos relacionados con la documentación de compra emitidos, la gestión de confirmación, personal, comunicaciones, etc. (en este caso, disminuyen los costos de mantenimiento de inventario) .

Aquí, surge el concepto de cantidad económica de pedido, definido por Krajewski et al. (2008), como “el tamaño de lote que permite minimizar los costos totales anuales por mantenimiento de inventario de ciclo y hacer pedidos”; se entiende por tamaño de lote, como la cantidad promedio de compra o producción para responder a la demanda y el ciclo, como el periodo de tiempo transcurrido entre los pedidos (p.470).

Este concepto permite identificar el costo mínimo en el proceso de compras, factor relevante atendiendo a la variabilidad de la demanda y los recursos limitados disponibles.

Así mismo, tenemos otros mecanismos de reducción de costos en la gestión de inventarios, como el uso de materiales biodegradables, reciclados y con menores desperdicios que sean amigables con el ambiente, los cuales, proporcionan competitividad por la disminución de los costos en el uso de

energía y materiales, según Arroyave Puerta y Marulanda-Valencia (2018).

Igualmente, los inventarios colaborativos están impulsados por una nueva forma de competencia entre las empresas afirman Spekman, Kamauff Jr y Myhr (1998), en la cual, se establecen relaciones cooperativas entre proveedores y compradores que trabajan, articuladamente, para lograr la eficiencia en la cadena de suministros, mejor servicio al cliente y reducción de costos. Este enfoque, incluye según Simatupang y Sridharan (2008) compartir información, coordinar decisiones, fomentar alianzas, concentrar los procesos de la cadena de suministros y definir un sistema colaborativo.

Además de los beneficios del sistema de costos ABC y de la gestión de inventarios para la reducción de costos, un aspecto central es la mejora de la calidad y la reducción de los desechos y desperdicios (productos defectuosos) que inciden rápidamente, en la disminución del costo y el aumento de la competitividad, según Martínez Quezadas y Garza Villegas (2013) y Bonilla Pastor (2015). Esto es especialmente importante, a partir de la calidad, entendida como creación de valor y satisfacción del cliente, según Alcaraz Rodriguez (2011). De lo contrario, si solamente se prioriza bajar los costos, indican Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), que se pueden producir eficientemente bienes o servicios, que ningún cliente quiera adquirir, por problemas de calidad, configuración o innovación.

Además, una buena estrategia para reducir costos, está dado según Horngren et al. (2012), por los incentivos al personal, de tal manera a que, conozcan las metas de reducción y su colaboración al mantener la calidad y conservar o disminuir los costos. =

Así, para adoptar decisiones estratégicas a largo plazo, Horngren et al. (2012) determinan que la dirección debe en primer lugar, entender los costos, cuya estimación le ayuda a visualizar el comportamiento que tendrá en el futuro y evaluará el éxito de los procesos de reducción; más aún, atendiendo al rol de las pymes en las economías de los países, como lo indican Juárez López et al. (2006).

La reducción de costos, finalmente, está fundada en el conocimiento,

que permite distinguir entre los costos que añadan valor y aquellos que son innecesarios, de manera a promover la eficiencia y sostenibilidad de las empresas.

Con base en la revisión bibliográfica realizada, se sugieren las siguientes acciones para promover la reducción de costos, como una ventaja competitiva para el emprendedor:

Sugerencias generales

Sistema de costos ABC

Aplicaremos el sistema a un caso. Adoptaremos un nombre ficticio, al que denominaremos panadería doña Lina. , Aunque el nombre es ficticio pero se propone el caso de emprendedores reales y con datos proveídos por ellos.

El nombre ficticio doña Lina tiene una pequeña panadería, ha iniciado sus actividades este año, con la elaboración de un solo producto, el pan cañoncito, y luego con la pandemia de la Covid-19, ha optado por experimentar con un nuevo producto, el pan integral, atendiendo a la crisis existente y el interés que se percibe por este producto.

Su producto es sabroso y diferente a los que se ofrecen en el mercado al que se dirige, según sus clientes, pero ella, no conoce sus costos, tampoco incluye en ellos, la asignación que les corresponde a ella y su marido, quienes son los propietarios, ni la de la auxiliar que les ayuda; sólo estima un cierto precio e intenta venderlos en el mercado. De esta forma, su sostenibilidad está comprometida, porque tampoco registra sistemáticamente sus ingresos y gastos, ni sabe si tiene ganancias realmente, pues asigna el precio intuitivamente de lo que percibe que el mercado quiere pagar y observando el precio de sus competidores.

Aplicamos los datos que nos proveyó, según el sistema de costos ABC, para conocer las actividades que realiza y obtener los costos para ambos productos

Paso 1. Producto 1: pan cañoncito

Tabla 4. Asignación del sistema de costos ABC, según datos proveídos por los propietarios.

Datos y clasificación de recursos utilizados				Criterio
Item	Cant.	Ingredientes	Total	Clasf. MD/MI
		Materiales directos		% S/harina
1	5K	Harina	35.000	
2	250G	Grasa Animal	2.500	7
3	350G	Levadura	7.000	20
4		Varios	10.000	29
TOTAL M.D.			54.500	
		Materiales indirectos		
5	250G	Azúcar	2.500	
6	100G	Sal	800	7
7	100G	Suero De Leche	3.000	2
8	50G	Anis	3.500	9
9	15	Envases (50 C/U)	1.500	
10		Detergente	250	4
TOTAL M.I.			11.550	
M.O.D. 3			123.661	
M.O.I. 0			0	
Otros Costos De Fabricación				
Agua			8.167	
Energía Eléctrica			474	
Mantenimiento De Equipos			384	
Impuestos			2.711	
Depreciación			12.203	
TOTAL OTROS COSTOS			12.203	
TOTAL COSTOS POR DÍA			201.914	

Fuente: datos de propietarios, tabla de elaboración propia.

Cálculos auxiliares para los productos 1 y 2.

Tabla 5.

Criterio de distribución de materiales indirectos y otros costos a los productos

Criterio: segun cantidad de materia prima principal utilizada en la produccion, por dia	
Producto	Materia prima: kilos
Pan cañoncito	10k
Pan integral	3k

Fuente: datos de propietarios, tabla de elaboración propia.

Tabla 6.

Materiales indirectos y otros costos de fabricación utilizados en la producción

Item	Monto/uso	Costo Unit.	Costo por día	Prod. 1-70%	Prod. 2-30%
Detergente	medio litro por semana	2.500	357	250	107
Agua potable	20000	20.000	667	467	200
Energía eléctrica	350.000 por mes	350.000	11.667	8.167	3.500
Mantenimiento de maq.	1 hora quincenal	10.156	677	474	203
Impuesto inmobiliario	200.000	200.000	548	384	164

Fuente: datos de propietarios, tabla de elaboración propia.

Tabla 7.

Mano de obra de la panadería doña Lina

Descripción	Cantidad	Jornal día / salario min.	Total	Asignación por día	
1- Propietarios	2	73.095	146.190	Prod. 1-70%	123.661
2- Ayudante	3 horas x Jornal Hora	10.156	30.468	Prod. 2-30%	52.997
Obs.: salario mínimo 2.192.839		Total	176.658		

Fuente: datos de propietarios, tabla de elaboración propia.

Tabla 8.

Cuadro de depreciación de las maquinarias de la panadería doña Lina

Maquinarias: 10 años	Valor Inicial	Coef. Revaluado 2019	Valor Revaluado	% Depreciación Anual	Monto Depreciación anual
Amasadora Artesanal	3.500.000	1,0281	3.598.350	10%	359.835
Refinadora	1.750.000	1,0281	1.799.175	10%	179.918
Estufa Artesanal	1.500.000	1,0281	1.542.150	10%	154.215
Horno Eléctrico (Usado)	7.000.000	1,0281	7.196.700	10%	719.670
TOTAL					1.413.638

Fuente: datos de propietarios, tabla de elaboración propia.

Tabla 9.

Asignación de depreciación por producto

Producto	Monto	Asignación por día
Prod. 1-70%	989.546	2.711
Prod. 2-30%	424.091	1.162

Fuente: datos de propietarios, tabla de elaboración propia

Paso 2. Producto 1: Pan cañoncito

Tabla10. Asignación:1- de recursos a actividades. 2- de las actividades al producto:

Producto 1: Pan Cañoncito00								
						Costo por día		
Item	Cod.	Actividades	M.D.	M.O.D.	C.I.F.	Otros Costos	Totales	Criterios de asignación al producto
1	COM	Compra de productos	-	-	-	-	-	(Tiene distribuidor)
2	MEZ	Mezcla de ingredientes	54.500	41.220	9.800	384	105.904	MD+MOD/3+MI+Impuestos

3	AMA	Amasado	-	-	-	1.494	1.494	Depreciación/4+luz*+10%
4	REF	Refinado	-	-	-	1.494	1.494	Depreciación/4+luz*+10%
5	MOL	Moldeado	-	41.220	-	-	41.220	MOD/3
6	LEV	Levado	-	-	-	1.494	1.494	Depreciación/4+luz*+10%
7	HO	Horneado	-	-	-	6.395	6.395	Depreciación/4+luz*+70%
8	ENV	Envasado	-	41.220	1.500	-	22.327	(MOD/3)/2+envases
9	LIM	Limpieza	-	-	717	-	21.327	(MOD/3)/2+agua+detergente
10	MAN	Mantenimiento Equip.	-	-	-	474	474	1 Jornal Semanal / 7 Días
11	VEN	Venta	-	-	-	-	-	(Tercerizado)
		TOTALES	54.500	123.661	12.017	11.736	201.914	
		Costo total por día:					201.914	
		Producción total por día:					15 kilos	
		Costo unitario por kilo:					13.461	
Abreviatura:								
M.D.	Materiales directos							
M.O.D.	Mano de obra directa							
M.I.	Materiales indirectos							
C.I.F.	Costo indirectos de fabricación							

Fuente: datos de propietarios, tabla de elaboración propia.

Paso 1. Producto 2: Pan integral

Tabla 11.

Asignación del sistema de costos ABC, según datos proveídos por los propietarios

Datos y clasificación de recursos utilizados				
Producto 2: pan integral			Criterio	
Item	Cant.	Ingredientes	Total	Clasif. MD/MI
Materiales directos				
				% S/Harina
1	3k	Harina	10500	
2	600G	Afrecho	1800	17
3	250G	Manteca Vegetal	3000	29
4	250G	Levadura	2500	24
5		Varios	5000	48
6	150G	Sésamo	2250	21
7	150G	Melasa	4500	43
		TOTAL M.D.	29.550	
Materiales indirectos				
8	150G	Azúcar	750	7
9	60G	Sal	250	2
10	100G	Suero de Leche	1500	14
11	50G	Anís	1750	17
12	50G	Chia	1500	14
13	6	Envases	300	
14		Detergente	107	
		TOTAL M.I.	6.157	
M.O.D.	3		52.997	
M.O.I.	0		-	
Otros Costos de Fabricación				
Agua			200	
Energía eléctrica			3500	
Mantenimiento de equipos			203	
Impuestos			164	
Depreciación			1.162	
Total otros costos			5229	
Total costos por día			93.933	

Fuente: datos de propietarios, tabla de elaboración propia.

Paso 2. Producto 2: Pan integral

Tabla 12. Asignación:1- de recursos a actividades 2- de las actividades al producto:

Producto 2: Pan Integral								
Item	Cod.	Actividades	M.D.	M.O.D.	C.I.F.	Costo por día		Criterios de asignación al producto
						Otros Costos	Totales	
1	COM	Compra de productos	-	-	-	-	-	(Tiene distribuidor)
2	MEZ	Mezcla de ingredientes	29.555	17.666	5.750	164	53.130	MD+MO-D/3+MI+Impuestos
3	AMA	Amasado	-	-	-	641	641	Depreciación/4+luz*+10%
4	REF	Refinado	-	-	-	641	641	Depreciación/4+luz*+10%
5	MOL	Moldeado	-	17.666	-	-	17.666	MOD/3
6	LEV	Levado	-	-	-	641	641	Depreciación/4+luz*+10%
7	HO	Horneado	-	-	-	2.741	2.741	Depreciación/4+luz*+70%
8	ENV	Envasado	-	17.666	300	-	9.133	(MO-D/3)/2+envases
9	LIM	Limpieza	-	-	307	-	9.140	(MO-D/3)/2+agua+detergente
10	MAN	Mantenimiento Equip.	-	-	-	203	203	1 Jornal Semanal / 7 Dias
11	VEN	Venta	-	-	-	-	-	(Tercerizado)
		TOTALES	29.550	52.997	6.357	5.029	93.933	

	Costo total por día:				93.933		
	Producción total por día:				5,5 kilos		
	Costo unitario por kilo:				17.079		
Abreviatura:							
M.D.	Materiales directos						
M.O.D.	Mano de obra directa						
M.I.	Materiales indirectos						
C.I.F.	Costo indirectos de fabricación						

Fuente: datos de propietarios, tabla de elaboración propia.

Observaciones según resultados de la aplicación del sistema de costeo por actividades

El costo obtenido, es superior al precio con que vende doña Lina sus productos, el cual es un indicador, por lo menos, de que no tiene en consideración la asignación para los propietarios y de que es posible que su producto, al ser artesanal, podría estar orientado a un mercado con un poder adquisitivo mayor, con una mejor presentación de sus productos que no tienen etiquetado y haciendo marketing sistemático; sin embargo, conocerlos le permitirá realizar los ajustes necesarios, para apuntar a su rentabilidad y sostenibilidad.

Calidad y reducción de costos

Guía administrativa para implementar el sistema de gestión de calidad en pymes, según Fraile Benítez (2006):

“Primera fase: preparación

1. Diagnostique

En relación con la calidad, considere aspectos como costos de la mala calidad, clima organizacional, nivel de satisfacción de los clientes, procesos críticos; céntrese en los puestos de trabajo, los procesos y no en las personas que los realizan.

Establezca la situación de la documentación en la organización, comparando lo que existe con las necesidades de su sistema. Identifique sus principales desaciertos administrativos.

2. Conozca las necesidades de sus clientes

Primero, identifique qué tipo de cliente es, sus necesidades y expectativas; recuerde que este utiliza factores racionales o emocionales para evaluar las opciones en relación con el producto como: tiempo de entrega, servicio, atención durante la entrega y desempeño del producto durante la vida útil. De ser necesario segmente el mercado de acuerdo con las necesidades de sus clientes, recuerde que de aquí, parten los requisitos a cumplir.

3. Determine los objetivos para implementar un SGC [sistema de gestión de calidad] en la organización

Recuerde que el objetivo, no solo debe ser la certificación, sino un verdadero compromiso con la calidad, en donde se requiere una organización que funcione, adecuadamente, como sistema para mejorar día a día; por ello, comprométase como alta dirección o asegúrese de su compromiso, sin perder de vista que el cliente es lo más importante para su organización, sin enfocarse, exclusivamente, al logro de la certificación para requisitos contractuales.

4. Asegúrese del compromiso de la alta dirección

Es necesario que determine objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asigne los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto.

5. Presupueste la implementación

Considere que deberá proveer recursos para contratación de consultoría para acompañamiento, capacitación y dedicación de su recurso humano, ampliación o acondicionamiento de sistemas de comunicación, mejoramiento de los puestos de trabajo, equipos, procesos de evaluación de la satisfacción del cliente, evaluación a proveedores, costos de documentación, entre otros.

6. Designe un representante de la alta dirección en el proceso de calidad

Faculte a una persona para desarrollar el sistema; esta persona debe poseer liderazgo, ser innovador, apasionado, automotivado y disciplinado, deberá cambiar gradual y naturalmente los modelos mentales, la cultura y la estructura, no como algo impuesto, sino como algo aprendido e incorporado en todos los colaboradores.

7. Planee estratégicamente

Pregúntese como organización, ¿quiénes somos?, ¿qué queremos?, ¿dónde estamos?, ¿dónde vendemos?, ¿cuáles son nuestros recursos? (establezca un DOFA). Establezca la visión y misión de su organización, concertadamente, con sus colaboradores; formule una política de calidad, considerando los fundamentos del sistema de gestión de la calidad.

Recuerde que puede lograr ventaja estratégica si: identifica los factores clave de éxito de la industria, busca diferenciarse por características únicas, es creativo e innovador en los procesos.

8. Despliegue la política de la calidad

No olvide que, de esta forma, la política y los planes serán transmitidos a los niveles inferiores de la organización, descomponiéndose en cada nivel de la jerarquía hasta que alcancen el punto, donde las acciones a ejecutar aparezcan con claridad.

9. Seleccione y permita la participación del personal

Una pyme debe invertir en capital humano más que en capital físico; eso le permitirá agregar, permanentemente, valor en los procesos, considerando que son los empleados de la organización los que están en contacto directo y permanente con el cliente, no olvide que:

Un empleado satisfecho: cliente satisfecho: un mercado satisfecho.

La organización depende de la satisfacción de sus clientes y, por tanto, necesita trabajar con personal competente.

10. Identifique y caracterice sus procesos

Es necesario que estandarice sus procesos; para eso, inicialmente, identifique los procesos gerenciales, operativos y de soporte; posteriormente, caracterice sus procedimientos; esto le permitirá uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria, simplificar la responsabilidad por fallas, facilitar las labores de auditoría y todas las ventajas que trae consigo la estandarización de procesos.

11. Controle – utilice técnicas estadísticas

Acorde con el principio y la toma de decisiones basada en hechos y bajo la premisa “Lo que no se mide no se controla, y lo que no se controla, no se mejora”, es necesario que recopile información; establezca un sistema de información que le permita utilizar herramientas como: hojas de verificación, diagramas de Pareto; histogramas, diagramas causa-efecto y gráficos o cartas de control.

12. Evalúe sus procesos y la satisfacción de sus clientes

Para ello, se puede hacer uso combinado de diferentes técnicas como:

- Entrevistas.
- Sesiones de grupo (grupos de clientes con características similares).
- Encuestas de satisfacción de los clientes.
- Observaciones del cliente cuando usa el producto.
- Observaciones recibidas del personal de servicio de soporte.
- Estudios de mercado.
- Análisis de la competencia.
- Análisis de quejas, reclamos y sugerencias.

13. Aplique el ciclo de mejora continua

Finalmente, es importante tener en cuenta la aplicación de los principios del sistema de gestión porque son los que le dan el perfil de calidad a una empresa, manifestados en el compromiso, actitudes y valores corporativos frente al mercado y, finalmente, en la constante realización del ciclo Deming, es decir, planear – hacer – verificar y actuar. (p.109)

Incentivos al personal y reducción de costos

Caso bar Rincón feliz (datos ficticios con fines didácticos)

El bar Rincón feliz, además de la propietaria, cuenta con una ayudante en la cocina, a quien le propone cuidar que no haya desperdicios en la producción (cuidar la materia prima durante la preparación para que no se pierda y que las milanesas, empanadas y otras minutas, se elaboren de acuerdo con la receta); como incentivo, le brinda la posibilidad de tener un horario flexible para buscar a su hijo de la escuela o, tener un pequeño incentivo económico, a fin de mes. La meta de reducción de costos, es de mantener un máximo de 10% de materia prima adicional necesaria, fuera de la indicada por las recetas.

Sugerencias sobre gestión de inventarios

Análisis ABC del inventario (datos ficticios con fines didácticos)

Gerardo López tiene una metalúrgica y necesita saber cuáles son los productos, que más le cuesta en inversión de capital, de los cuales, tiene que tener un stock máximo y que debe controlar más.

Los cálculos que deben realizarse son muy sencillos y tiene el siguiente proceso.:

Tabla 13.

Análisis ABC

Columna A	Columna B	Columna C	Columna D
- Artículo	Consumo/ demanda anual	Costo unit.	Consumo/ demanda Total anual
Prod. A	150	4.000	600.000
Prod. B	100	400	40.000
Prod. C	50	4.500	225.000
Prod. D	3.000	1.300	3.900.000
Prod. E	50	2.500	125.000
Prod. F	160	8.000	1.280.000
Prod. G	70	2.000	140.000
Totales			6.310.000

Fuente: elaboración propia.

Las columnas A, B, C son datos del negocio que se conocen, o sea, contamos con ellos

Para cada fila, se realizan los siguientes cálculos:

Columna D: se calcula multiplicando la columna B por la columna C.

Ejemplos:

150×4.000 ; 100×400 ; 50×4.500

Tabla 14.

Análisis ABC

Columna E	Columna F	Columna G	Columna H
Artículo	Consumo/ demanda total anual	% del consumo/ demanda Total anual	Clasificación ABC
Prod. D	3.900.000	61,807	A
Prod. F	1.280.000	20,285	A
Prod. A	600.000	9,509	B
Prod. C	225.000	3,566	C
Prod. G	140.000	2,219	C
Prod. E	125.000	1,981	C
Prod. B	40.000	0,634	C
Totales	6.310.000	100	

Fuente: elaboración propia.

Cálculos de la tabla 2

Columna E: en ella se ubican los productos del negocio de la columna A, ordenados de mayor a menor, según el importe de la columna D. Ejemplo: el producto de mayor valor, en la columna D es el producto D, por eso, se ubica en primer lugar, luego el producto F y así sucesivamente.

Columna F: se ubica el consumo total anual correspondiente a cada producto de la columna D, ordenado de mayor a menor

Columna G: para cada producto, se realiza una regla de tres simple, tomando el consumo/ demanda total anual, el cual, se multiplica por 100 y el resultado, se divide por el total general de la columna D. Ejemplos:

$$\text{Prod. D: } 3.900.000 \times 100 / 6.310.000 = 61,807$$

$$\text{Prod. F: } 1.280.000 \times 100 / 6.310.000 = 20,285$$

$$\text{Prod. A: } 600.000 \times 100 / 6.310.000 = 9,509$$

$$\text{Prod. C: } 225.000 \times 100 / 6.310.000 = 3,566$$

Estos cálculos se realizan para cada producto, en el área sombreada

Columna H: se clasifican los artículos, según los datos obtenidos en la columna G, basados en la teoría del análisis ABC, que establece que existen unos productos que absorben el 80% de los recursos de capital de la empresa (artículos A), en este caso son:

Tabla 15.

Análisis ABC

Artículos A	%	Artículos B	%	Artículos C	%
Prod. D	61,807	Prod. A	9,509	Prod. C	3,566
Prod. F	20,285	-	-	Prod. G	2,219
-	-	-	-	Prod. E	1,981
-	-	-	-	Prod. B	0,634
Totales	82,1		9,509		8,4

Fuente: elaboración propia.

Por tanto, los productos D y F son los que deben ser objetos de mayor control, al absorber el 82,1 % de los recursos de capital.

Cantidad económica de pedido – EOQ (datos ficticios con fines didácticos).

La metalúrgica de Gerardo López, necesita calcular en cuantos pedidos (frecuencia de compra) divide su compra anual de 15.000.000 G de metales para su producción.

Para calcular, necesita conocer cuánto cuesta en su negocio los siguientes datos:

-Cuánto cuesta cada pedido que hace en costos de comunicación, papelería, mano de obra, etc. Estos son los costos por hacer pedidos.

-Cuánto cuesta el mantenimiento de los inventarios en cuanto a infraestructura, instalaciones, mano de obra, desperdicios y otros. Estos son los costos de mantenimiento del inventario en depósito.

Estos datos se utilizan en el cuadro:

- Costo de cada orden de compra/pedido: 20.000 G (mensual).
- Costo del mantenimiento mensual: 5% del valor del consumo anual.

Consumo/demanda anual de metales: 15.000.000 G

Frecuencias posibles de compra: 12,10,6,4,1

Cómo hacer los cálculos:

Columna A: se ubican las frecuencias posibles de compra, uno en cada fila.

Columna B: se multiplica en cada fila, la frecuencia de compra por el costo de orden de compra. Ej. $12 \times 20.000 = 240.000$

Columna C: se divide en cada fila, el costo de mantenimiento por 100 ($5/100=0.05$), el resultado se multiplica por el consumo/demanda anual de metales ($0.05 \times 15.000.000$) y éste último resultado se divide por la frecuencia de compra $750.000/12 = 62.500$

Columna D: se suman los resultados de las columnas B y C. Ej. $240.000 + 62.500$

Tabla 16.

Cantidad económica de pedido

Columna A	Columna B	Columna C	Columna D
Frecuencia de la orden – veces por año	Costos anuales de adquisición / pedido	Cargos anuales de mantenimiento/ posesión	Costos anuales totales
12	$12 \times 20.000 = 240.000$	$0,05 \times (15000000/12) = 62.500$	$240.000 + 62.500 =$ 302.500
10	$10 \times 20.000 = 200.000$	$0,05 \times (15000000/10) = 75.000$	$200.000 + 75.000 =$ 275.000
6	$6 \times 20000 = 120.000$	$0,05 \times (15000000/6) = 125.000$	$120.000 + 125.000 =$ 245.000
4	$4 \times 20.000 = 80.000$	$0,05 \times (15.000.000/4) = 187.500$	$80.000 + 187.500 =$ 267.500
1	$1 \times 20.000 = 20.000$	$0,05 \times (15.000.000/1) = 750.000$	$20.000 + 750.000 =$ 770.000

Fuente: elaboración propia.

De la columna D, se toma el menor valor, en este caso 245.000 y se selecciona la frecuencia de compra que le corresponde, que es 6. Esto significa que, conviene comprar el total de 15.000.000 G de consumo/demanda anual, dividido en 6 pedidos, cada uno de los cuales por valor de 2.500.000 G (15.000.000/6) porque en esa frecuencia de compra, los costos totales anuales son menores y se estaría reduciendo costos.

Ejemplo de uso de materiales biodegradables, reciclados, con menores desperdicios y amigables con el ambiente: Caso metalúrgica de Gerardo Pérez (datos ficticios con fines didácticos)

La metalúrgica de Gerardo López, estableció entre sus objetivos de largo plazo, la utilización de metales reciclados, a fin de contribuir con la sostenibilidad ambiental; para ello, estableció contactos con posibles

proveedores en todo el país, así como con instituciones que puedan apoyarlo como la universidad, la municipalidad y la gobernación locales.

Ejemplo de inventarios colaborativos: caso fabricantes de calzados, según Díaz Matalobos, Lorenzo y Solís (2005).

De acuerdo con Díaz Matalobos, Lorenzo y Solís (2005) “La industria mexicana de calzado se caracteriza por una gran cantidad de pequeñas empresas sin dominio de uno o pocos fabricantes. Hay más de 5.000 fabricantes de calzado en México, la mayoría en León y Guadalajara y el 95% son considerados pequeños. En dos años, los aranceles con China y otros países serán eliminados, lo que ha despertado la alarma en el sector, en el que el nivel de competitividad respecto al coste es muy bajo comparado con sus contrapartes chinas. El sector mexicano del calzado ha funcionado, históricamente, como una cadena de empresas desagregadas. Las relaciones entre las curtidoras, fabricantes de calzado y comercializadoras ha sido transaccional, sin desarrollo de confianza mutua. La crisis del sector está empujando a los miembros de la cadena a buscar alternativas que permitan su supervivencia. Una primera iniciativa busca determinar los segmentos de este mercado con mayores probabilidades de enfrentar la competencia china, y cómo desarrollar ventajas competitivas mediante el desarrollo e integración de proveedores. Aunque no se han reportado resultados concretos, el sector trata de crear redes que permitan mejorar su desempeño, compartiendo esfuerzos de desarrollo de productos y coordinando y sincronizando flujos de producción con tecnologías de información. También se han explorado posibilidades de realizar abastecimiento conjunto, principalmente de cuero.” (p.16)

Bibliografía

Alcaraz Rodriguez, R. (2011). *El emprendedor de éxito* (4ta. ed.). Mexico: Mc Graw Hill. Recuperado el 12 de 08 de 2020, de <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1952>

Arroyave Puerta, A. M., & Marulanda-Valencia, F. Á. (2018). Ecoemprendimiento, sostenibilidad y generación de valor. *Escuela de Administración de Negocios*, 157-172. doi:DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2411>

Artieda, C. H. (2015). Análisis de los sistemas de costos como herramientas estratégicas de gestión en las pequeña y medianas empresas (PYMES). *Revista Publicando*, 90-113. Recuperado el 13 de 08 de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833491>

Ballou, R. H. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro* (5ta. ed.). Santa Fe, México: Pearson Educación.

Benítez, F., & Mercedes, A. (2006). Guía administrativa para implementar el sistema de gestión de calidad en las pymes de bocayá. *Semestre Económico*, 101-112. Recuperado el 31 de 08 de 2020, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-63462007000100007&script=sci_arttext&tlng=pt

Bonilla Pastor, E. (2015). La gestión de la calidad y su relación con los costos de desechos y desperdicios en las mypes de la confección textil. *Ingeniería industrial*, 37-50. Recuperado el 30 de 08 de 2020, de <http://repositorio.ulima.edu.pe/handle/ulima/2766>

Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2009). *Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros* (12ava. ed.). Santa Fe, México: Mcgraw-Hill / Interamericana Editores S.A. DE C.V.

Díaz Matalobos, A., Lorenzo, O., & Solís, L. (2005). Procesos de negocios de Pymes insertas en redes colaborativas. *Revista Latinoamericana*

de Administración, 25-46. Recuperado el 31 de 08 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/716/71603403.pdf>

Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Administración de costos. Contabilidad y control*. Santa Fe, México: Cengage Learning Editores, S.A. Recuperado el 24 de 08 de 2020, de <http://fullseguridad.net/wp-content/uploads/2016/11/Administracion-de-costos.-Contabilidad-y-control-Hansen-5th.pdf>

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. Santa Fé, México: Cengage Learning Editores, S.A. Recuperado el 25 de 08 de 20, de https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_

INCORPORAR NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS

Ruiz, Juan Tito y Ruiz, Irmas Analía

El presente capítulo aborda el proceso de desarrollo de nuevos productos, sus características, clasificación y proceso, así como su importancia para la competitividad y la sostenibilidad de las empresas. Sobre el mismo, Kotler y Armstrong (2012) expresan:

Los nuevos productos son importantes para los clientes y los mercadólogos que los atienden: traen nuevas soluciones y variedad a las vidas de los clientes y son una fuente clave de crecimiento para las empresa. Los nuevos productos son la sangre de la empresa. (p. 230)

Ahora bien, el desarrollo de productos nuevos, implica necesariamente, en primera instancia, definir en qué consiste la innovación. y Díaz y Guambi (2018) definen la innovación como “un proceso que permite hacer modificaciones a productos o procesos ya existentes con miras a obtener resultados diferentes” (p. 222).

Es decir, la actividad innovadora implica gestionar el desarrollo de nuevos o mejorados productos de la empresa, buscando introducirlo al mercado; por lo que la innovación “es la forma de lograr altos niveles de competitividad en los actuales procesos de globalización, ya que permite intervenir en mercados saturados, satisfacer necesidades y expectativas de clientes y cubrir altas demandas” (Quiroga, Hernández, Torrent y Ramírez, 2014, p. 71). De esta forma, las organizaciones se vuelven más competitivas, en contextos altamente exigentes. Esto es, especialmente importante para las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), pues como señalan Sánchez y Sanabria (2020), “la innovación permite a las pymes sobrevivir en una competencia dinámica” (p. 99).

Ahora bien, ¿qué se entiende por producto? La palabra es compleja y tiene muchas definiciones, por ejemplo, Monferrer (2013), plantea visualizar el producto como un valor que puede estar constituido por productos físicos, información, experiencias o servicios, que se ofrecen al cliente para satisfacer sus necesidades.

Por otro lado, Kotler y Armstrong (2012) expresan: “Definimos un producto como algo que puede ser ofrecido a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad” (p. 196).

Es decir, un producto no se puede reducir a un artículo con atributos meramente físicos, sino que es todo aquello que tenga la capacidad de satisfacer necesidades y deseos de los consumidores, aun cuando las características de lo ofrecido, no sean eminentemente tangibles, como los servicios.

Así mismo, existen varias categorías dentro de las cuales, se pueden clasificar los productos, según Salimbeni (2011), una agrupación posible es: “De acuerdo a su durabilidad: productos durables, no durables y servicios; de acuerdo a su consumo: productos de conveniencia, shopping y productos especiales” (p. 50).

Otro aspecto importante a considerar, es que los mercadólogos deben tomar decisiones en cuanto al desarrollo y al plan de marketing de los productos, las que finalmente definen las propiedades de los mismos. Estas decisiones Kotler y Armstrong (2012) lo detallan de la siguiente manera:

Atributos del producto

1.1 Calidad: en el sentido más limitado, la calidad puede definirse como “libre de defectos”. Pero la mayoría de los mercadólogos van más allá de esta limitada definición. En cambio, definen la calidad en términos de creación de valor y satisfacción del cliente.

1.2 Características: es posible ofrecer un producto con características diferentes. Un modelo austero, sin ninguno de los extras, es el punto de partida. Entonces, la empresa puede crear modelos de mayor nivel mediante la adición de más características.

1.3 Diseño y estilo: el estilo sólo describe la apariencia de un producto. A diferencia del estilo, el diseño es más que algo superficial; va a la esencia misma del producto.

2. Branding [creación de marcas]: una marca es un nombre, término, señal, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que identifican al fabricante o vendedor de un producto o servicio.

3. Empaque: tradicionalmente, la función principal del empaque era mantener y proteger el producto. En los últimos tiempos, sin embargo, el empaque también se ha convertido en una importante herramienta de marketing.

4. Etiquetas: realizan varias funciones. Las etiquetas y logotipos de marca pueden apoyar el posicionamiento de la marca y agregarle personalidad.

5. Servicio de soporte al producto: el servicio al cliente es otro elemento de la estrategia del producto. La oferta de la empresa, por lo general, incluye algunos servicios de apoyo, que pueden ser una parte menor o una parte importante de la oferta total (p. 201-206).

En cuanto a los servicios, como ya se había indicado, son productos y poseen propiedades singulares que Monferrer (2013,) los presenta de la siguiente manera:

Intangibilidad: los servicios no se pueden experimentar por los sentidos antes de su compra. Con ello, se incrementa la incertidumbre y el riesgo asociado a la compra.

Carácter inseparable: los servicios no pueden separarse de sus suministradores, sean éstas personas o máquinas.

Variabilidad: la calidad de los servicios no es uniforme, depende de quién lo suministre, cuándo y dónde.

Carácter perecedero: los servicios no se pueden almacenar para su uso posterior.

No transmisión de propiedad: los servicios se producen y se consumen al mismo tiempo, con lo que el consumidor no es propietario de nada, ya que cuando se consume el servicio, ya no existe. (p.112-113)

Los servicios, por sus atributos y naturaleza, evidencian una mayor complejidad en su tratamiento y, por sobre todo, en la gestión que tenga como objetivo elevar su valor, al respecto, Kotler y Armstrong (2012) afirman:

Las empresas de servicios exitosas centran su atención, tanto en sus clientes como en sus empleados. Ellos, entienden la cadena de utilidades del servicio que vincula las ganancias de la empresa de servicios con la satisfacción del empleado y el cliente. (p.210)

Indicadas las principales propiedades de los productos, es importante precisar que los mismos cuentan con un ciclo de vida, tal como lo expresa el Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora (2009), pasan por un proceso de nacimiento, madurez y extinción, a partir de dos aspectos: el volumen de ventas y el tiempo, que impacta en la capacidad del producto de satisfacer una necesidad y determina su ciclo de vida.

Es decir, que los productos transitan por varias etapas durante su periodo de comercialización, pero lo interesante al respecto es lo planteado por Lamb, Hair y McDaniel (2011), al afirmar que “A medida que los ciclos de vida continúan en disminución, es crucial comprimir los ciclos de desarrollo y acelerar el desarrollo de nuevos productos” (p. 377).

Por tanto, para las empresas es esencial el desarrollo de nuevos productos, no sólo como factor de competitividad, sino como estrategia específica para alargar el ciclo de vida de los mismos. En este contexto, el desarrollo puede darse según Sierra (2012) y el Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora (2009), a través de la compra de una empresa, patente o licencia o, el desarrollo de nuevos productos, con una evolución del mismo, según las necesidades del mercado.

Es decir, si la empresa introduce modificaciones a un producto ya ofertado, en la búsqueda por mejorar su valor para los consumidores, estamos hablando, concretamente, del desarrollo de un nuevo producto.

En cuanto a los beneficios que aporta el desarrollo de nuevos productos, el Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora (2009) señala que: “aumentar su valor añadido, ampliar la gama de productos ofertados en la empresa, corregir los puntos débiles, reforzar puntos fuertes, potenciar campañas de mercadotecnia y ventas del producto” (p. 14). Por su parte, según Lamb, Hair y McDaniel (2011) su importancia radica en “mantener el crecimiento, aumentar los ingresos y las utilidades, y reemplazar los artículos obsoletos” (p. 361).

Este proceso, no debe ser resultado del azar, ni de la improvisación, sino de la planificación. Es así, que Kotler y Armstrong (2012), indican las siguientes etapas:

Para crear productos, exitosamente, una empresa debe comprender a sus consumidores, mercados y competidores y desarrollar productos que entreguen un valor superior a los clientes. Debe llevar a cabo una robusta planificación de los nuevos productos y establecer un proceso de desarrollo que sea sistemático y orientado hacia el cliente, para encontrar y hacer crecer sus nuevos productos.

1. Generación de ideas: las principales fuentes de ideas para nuevos productos incluyen fuentes internas y fuentes externas.

1.1 Fuentes internas: más allá de su proceso interno de I [investigación] y D [desarrollo], las empresas pueden escarbar en los cerebros de sus empleados, desde ejecutivos hasta vendedores y hasta científicos, ingenieros y personal de fabricación.

1.2 Fuentes externas: los distribuidores y proveedores pueden aportar ideas. Los competidores son otra fuente importante. Tal vez, las más importantes fuentes de ideas para nuevos productos, sean los mismos clientes.

2. Filtración de ideas: el propósito de la generación de ideas es crear gran

número de ellas; el propósito de las etapas subsiguientes es reducir ese número. La primera etapa de reducción de la idea, es la filtración de ideas, que ayuda a identificar las buenas y desechar las malas, tan pronto como sea posible.

3. Desarrollo del concepto: es tarea del mercadólogo desarrollar este nuevo producto en conceptos alternativos de productos, averiguar qué tan atractivo es cada concepto para los clientes y escoger el mejor.

Prueba del concepto: exigen ensayos de conceptos de nuevos productos con grupos de consumidores meta. Los conceptos pueden ser presentados a los consumidores de manera simbólica o física.

Desarrollo de la estrategia de marketing: diseñar una estrategia de marketing inicial. La declaración de estrategia de marketing consta de tres partes. La primera parte, describe el mercado meta, la propuesta de valor prevista y las ventas, la participación de mercado y las metas de utilidades para los primeros años.

Análisis del negocio: implica una revisión de las ventas, costos y proyecciones de ganancias para un nuevo producto, con el fin de averiguar, si satisfacen los objetivos de la empresa.

Desarrollo de productos: aquí, I [investigación] y D [desarrollo] o ingeniería, desarrolla el concepto en un producto físico. El paso de desarrollo de productos, en todo caso, requiere un aumento enorme en la inversión. Mostrará si la idea del producto puede ser viable.

Marketing de prueba: la etapa en que el producto y su programa de marketing propuesto, se introducen en una configuración realista del mercado.

Comercialización: el marketing de prueba da a la gerencia la información necesaria para tomar una decisión final, sobre si lanzar o no el nuevo producto (p. 231-238).

Ningún proceso como el anterior, garantiza el éxito en la introducción de un producto nuevo dentro del mercado, sin embargo, el desarrollo de nuevos productos transitará por caminos más estables, si la empresa sustenta

esta metodología a partir de un profundo conocimiento de las necesidades y deseos de sus usuarios. Lamb, Hair y McDaniel (2011) lo expresan así: “El factor de mayor relevancia en la introducción exitosa de un nuevo producto es un buen ajuste entre el producto y las necesidades del mercado, como predeciría el concepto de marketing” (p. 371).

Se destaca la radical importancia de desarrollar nuevos productos en función de las necesidades de los clientes, por ello, debe estrecharse el vínculo de marketing y laboratorios de diseño, evitando que tengan objetivos incompatibles (Kotler y Armstrong, 2012).

Por su parte, existen una serie de posibles factores que pueden inducir al fracaso de nuevos productos o, a no tener el éxito esperado. Algunos de los motivos más comunes son una estimación inadecuada del tamaño del mercado, problemas de posicionamiento en el mercado o de diseño de productos, precios fuera de rango del mercado o escasa publicidad (Lamb, Hair y McDaniel, 2011; Sierra, 2012).

Es fundamental mencionar, que toda organización debe contar con una estrategia para el desarrollo de nuevos productos, cuyo alcance comprometa a todos los niveles de la empresa. Dicha estrategia no será objeto del presente capítulo; sin embargo, es importante señalar según Lamb, Hair y McDaniel (2011), que la estrategia enlaza los objetivos del área de marketing, la unidad de negocios y la empresa, los cuales, deben ser compatibles y consistentes entre sí.

En concordancia con lo expresado por Lamb, Hair y McDaniel (2011) y Kotler y Armstrong (2012) en que el desarrollo de nuevos productos debe tener como base, un acabado conocimiento de las necesidades de los clientes y los planteamientos de marketing; se proponen algunas sugerencias en cuanto a:

Atributos del producto

Agregar nuevas características: si se fabrican tapabocas, se inicia con modelos estándar y se personaliza agregando dibujos, diseños, estampados más atractivos.

Mejorar el estilo: si se elaboran galletitas artesanales, producir un lote con diseños de animales, estrellas o personajes infantiles, buscando captar la atención de los más chicos.

Marca: La estrategia de marca es muy extensa, se sugiere que todo producto diseñe una marca, pues los consumidores valoran y diferencian los mismos a través de dicho atributo.

Calidad: El producto debe estar libre de defectos y la calidad debe estar en función al mercado. No ofrecer un producto costoso y de calidad superior, si el mercado al cual apuntamos, no tiene la capacidad económica para adquirirlo.

Mejorar el empaque:

Estilo: en la presentación de galletitas artesanales, reemplazar los envases de plástico, por otros envoltorios más agradables a la vista, atendiendo siempre las medidas de seguridad e higiene del producto; tamaño, peso del producto, etc.

Facilidad para abrir: no hay nada más estresante que perder tiempo en intentar abrir un empaque, que incluso, podría provocar accidentes. Si por seguridad o higiene, el producto necesita estar cerrado herméticamente, proveer con claridad las instrucciones (en la etiqueta) para poder acceder al producto. Las cintas adhesivas y con cierres son una opción para facilitar el proceso.

Cuidado del medio ambiente: si se producen y comercializan hortalizas, reemplazar las bolsas de polietilenos, por bolsas de papel biodegradables o similares.

Etiquetas: mejorar su diseño, incluir información relevante y cumplir las

leyes relacionadas al etiquetado. Incluir marca y logo para fines promocionales. Describir: ingredientes, propiedades, valor alimenticio, origen, fecha de elaboración, contenido, fecha de vencimiento, etc., cuando se trate de productos alimenticios, incluso, recetas.

Servicios de soporte: la venta no debe terminar cuando el cliente retira el producto, sino que debe proyectarse a su experiencia de uso: se pueden hacer sondeos a los clientes sobre su experiencia de compra y uso del producto, a través de buzón de sugerencias, vía telefónica y medios digitales.

Servicios

Materializar tanto como sea posible los servicios: con tarjetas, trípticos, uniformes del personal; en el caso de un estudio contable, detallar los servicios ofrecidos, el equipo de trabajo, la infraestructura disponible con folletos, promoción digital y otros.

Selección y capacitación del personal. Es indispensable capacitar constantemente a las personas que están en interacción con los clientes: permanente capacitación y actualización de los instructores en los gimnasios.

Mejorar la infraestructura del lugar de prestación: mejorar la sala de espera de los consultorios o habilitar zonas de cambios de ropa y duchas en los gimnasios.

Introducir ofertas en periodos de poca demanda: en el caso de los gimnasios, promocionar ofertas como el 2 x 1, o el primer mes gratis.

Alargar el vínculo con los clientes: ofrecer cupones de descuento o de puntos para los clientes, con el objetivo de retenerlos.

Evaluar la satisfacción de los clientes: a través de buzón sugerencias, sondeos por medio de llamadas telefónicas, medios digitales, etc.

Ejemplos por cada etapa de desarrollo de nuevos productos

Generación de ideas: con técnicas como los grupos focales de consulta con empleados, proveedores y clientes. Se pueden obtener ideas del buzón de sugerencias y medios digitales.

Filtración de ideas: conformar un comité de evaluación para seleccionar ideas viables, conformado por propietarios, área comercial y diseño; a partir de la valoración en forma estandarizada de: descripción del producto, propuesta de valor, mercado meta, costos, etc.

Desarrollo y prueba del concepto: si se quiere introducir galletitas artesanales con nuevos rellenos, elaborar algunos y realizar degustaciones para un número limitado de consumidores, con el objetivo de captar sus percepciones respecto del nuevo producto.

Desarrollo de la estrategia de marketing: elaborar el plan inicial de marketing para el nuevo producto. Definir a quien se quiere ofrecer las nuevas galletitas, que beneficios adicionales ofrece, estimación de venta y ganancia en el producto.

Análisis del negocio: elaborar la estimación de ingresos, costos y utilidades a obtener con el nuevo producto. Elaborar el flujo de caja.

Desarrollo de producto: se elabora el producto físicamente: se fabrican las galletitas, se evalúan realizando ajustes de acuerdo a con las especificaciones iniciales.

Marketing de prueba: se realiza una prueba del plan de marketing elaborado anteriormente. Se lanzan las galletitas artesanales al mercado, en cantidad restringida y por un tiempo limitado, para observar el comportamiento real de los consumidores.

Comercialización: se introduce el producto al mercado: se comercializan las galletitas con nuevos rellenos al mercado, como una nueva línea de productos.

En el desarrollo de nuevos productos es importante cumplir con cada etapa, pues en el transcurso del proceso, podemos evidenciar que el nuevo concepto de producto no es viable; evitando de esta manera pérdida de tiempo y dinero.

Existen muchas otras sugerencias que se podrían proporcionar para el desarrollo de nuevos productos. Los que se presentaron, son esencialmente referenciales a los efectos de la presente guía, sin embargo, no hay que perder de vista que la empresa, al gestionar el desarrollo de un nuevo bien o servicio, debe tener muy en cuenta las necesidades y los deseos de sus clientes.

Bibliografía.

Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora (2009). *Guía de Aprendizaje Mercadotecnia: Desarrollo de nuevos productos*. Recuperado de: <https://www.academia.edu/>

Díaz, G. y Guambi, D. (2018). La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. Recuperado de: <https://repositorio.uide.edu.ec/>.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Recuperado de: <https://www.academia.edu/>

Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2011). *Marketing*. 11° Ed. Recuperado de: <https://www.academia.edu/>

Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Recuperado de: <http://repositori.uji.es/>

Quiroga, D., Hernández, B., Torrent, J. y Ramírez, J. (2014) La innovación de productos en las empresas. Caso empresa América Latina. *Cuadernos del CENDES*, vol. 31, núm. 87, septiembre-diciembre, 2014, pp. 63-85. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/>

Salimbeni, S. (2011). Marketing Plan. Recuperado de: <https://www.aiu.edu/>

Sánchez, E. y Sanabria, D (2020). *La innovación en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de Paraguay. Factores determinantes, factores y resultados*. Recuperado de: <https://www.una.py/>

Sierra, M. (2012). El proceso de diseño y desarrollo de nuevos productos y su relación con el marketing. Severini. *6° Jornada de Investigación en Disciplinas Artísticas y Proyectuales (JIDAP)*. Facultad de Bellas Artes. Universidad Nacional de la Plata. Recuperado de: <http://sedici.unlp.edu.ar/>

USAR NUEVAS TECNOLOGÍAS

Sánchez, Lourdez

“En el tiempo en que vivimos, se debe dar especial atención a las redes sociales, plataformas y otras posibilidades que ofrece internet, también incorporar equipamientos tecnológicos que faciliten el control, optimicen el tiempo, etc” (Gallego, 2016).

La tecnología en tiempos de pandemia y pospandemia

Estamos viviendo “un momento muy desafiante y sin precedentes a nivel mundial por causa del coronavirus. Todos sentimos por primera vez el impacto de una pandemia que nos obligó a modificar rápidamente varios hábitos”(Errante, 2020). Las restricciones a la circulación como medida de precaución han provocado la cancelación masiva de eventos, hasta la modificación de nuestra rutina de trabajo y socialización.

La tecnología ha desempeñado un papel importante a la hora de superar varios retos, “desde las aplicaciones de smartphones, que nos han mantenido informados, así mismo a realizar compras online”(Odetti & Caldeiro, 2017, p. 81), como también “las tareas a distancia, las clases mismas pasaron a la presencialidad remota”(Selin, 2020).

En este contexto, han surgido muchas iniciativas. Las plataformas de comercio electrónico ofrecen descargas gratuitas de libros, las operadoras de TV han abierto la señal, las aplicaciones sugieren actividades de desarrollo y recreación de niños (Errante, 2020). Las instituciones educativas ofrecen cursos en línea con certificación. Consultoras brindan tutoría gratis para que los diversos emprendedores puedan contender con escenarios de inestabilidad como lo que vivimos; los medios de comunicación permiten el acceso a contenido gratuito por tiempo limitado.

Así mismo , “aumentó el empleo en nuevas ocupaciones, tanto en el desarrollo de las empresas que organizan el comercio electrónico, como en ocupaciones de compra y distribución de los productos”(Weller, 2020, p. 11).

Durante la crisis sanitaria están aumentando las compras a través de aplicaciones en línea, tanto para este tipo de productos como para los que no son de primera necesidad y para los cuales – según la contundencia de las medidas de contención – pueden ser la única opción de compra(Weller, 2020).

Aún no se predice con seguridad el resultado de esta pandemia, pero estamos llamados a reflexionar sobre nuestras formas de relacionamiento y desplazamiento. Actualmente, podemos visualizar el beneficio que obtenemos, si reducimos equilibradamente nuestras costumbres, sobre todo, en el afán de ahorrar tiempo y recursos para mejorar el ambiente y nuestra calidad de vida. Como menciona Weller, la tecnología se reorienta hacia esa dirección y es evidente su papel en la pospandemia(2020).

Para Errante, “aquí surgen los contenidos audiovisuales mucho más elaborados, juegos más atrapantes e interactivos, aplicaciones de realidad aumentada con relevante información en tiempo real de todo aquello que nos rodea, y experiencias de conexión virtual entre personas de todo el mundo”(Errante, 2020).

Su buen uso, - de la tecnología- nos brinda numerosas oportunidades. Debemos aprender a aprovechar las ventajas del trabajo remoto, preservando nuestro nivel de profesionalismo y cuidando el balance con la vida personal, acercarnos virtualmente a quienes tenemos lejos, pero también conectados con quienes están cerca. Debemos aprender a discriminar la información fidedigna de aquella que no es. Mucha tarea es la que nos queda.

Esta crisis “ha permitido acelerar un crecimiento en relación al comercio en línea, el cual, es aprovechado por aquellos negocios que cuentan con una fuerte presencia en internet y han logrado una buena reputación online”(Hoyos-Estrada & Sastoque-Gómez, 2020, p. 40).

Por lo que nos deja un aprendizaje concreto “si todos tomamos el compromiso de cuidar al otro, pronto generamos un ambiente en el que cada uno de nosotros estará siendo cuidado por otros” (Errante,M. 2020).

En este contexto, la industria tecnológica se consolida como la gran aliada de empresas y administraciones para hacer frente a la crisis generada por la expansión de la enfermedad Covid-19.

Para Ortelano:

La crisis sanitaria, pero también social y económica, provocada por la pandemia del coronavirus, ha puesto de manifiesto el imprescindible papel que tienen las tecnologías de la información en la actualidad. Mientras que, el mundo presencial se para, el digital se dinamiza y permite, al menos para una gran parte de ciudadanos y empresas, seguir desempeñando su trabajo con eficacia, comunicarse con otras personas, adquirir bienes y servicios(2020).

Es más, la tecnología, con herramientas como la analítica de datos o la inteligencia artificial como bandera, es clave para la propia lucha contra la expansión de la enfermedad Covid-19.

Pero, ¿qué acciones se están llevando a cabo para ayudar a las microempresas de todos los segmentos a facilitar trabajo?; ¿cómo afrontan los sectores, los retos que imponen pasar de cero a cien, y en muchos casos, se está viendo obligado a reinventarse durante esta pandemia?

Las noticias más recientes indican que mientras dure esta situación, los presagios son de recesión.

Ya se sabe (al menos en teoría) a través de las autoridades sanitarias cómo esquivar la Covid-19. Ahora, ¿cómo podemos escabullirnos de una crisis económica que acecha ante el posible cierre de negocios? El mensaje para las pymes que siguen manteniendo un mismo modelo de negocio desde hace un tiempo porque “las cosas siempre han funcionado bien así, ¿para qué cambiar?”. La pandemia obligó a tomar medidas extraordinarias como pensar en el teletrabajo. Por lo que toca reflexionar, pensar fríamente en el momento en el que estamos, hacia dónde queremos dirigirnos y cómo

creemos que es posible llegar a ese nuevo puerto. Por supuesto, la ayuda de algún consultor tecnológico será de gran utilidad para ver, objetivamente, si ese recorrido es, realmente, así. Ya se sabe: cuatro ojos ven más que dos (Weller, 2020, p. 20)

Para avanzar en el negocio “una herramienta clave, de modo muy genérico, es la tecnología” (López, 2020). No es la única, ni, posiblemente, la más decisiva: “de nada sirve disponer la mejor tecnología con unos recursos humanos que no están preparados, o les falte capacitación” (Ortelano, 2020).

Es posible que haya recibido por múltiples canales, que su opción está en transformarse digitalmente. Un mensaje quizás ambiguo y aquí cabe la pregunta ¿en qué consiste dicha transformación tecnológica?, ¿qué requerimientos es preciso?, ¿cómo deben estar cualificados los trabajadores?, ¿qué tipo de transformación tecnológica se debe transitar para cumplir con la hoja de ruta?

La transformación digital de las microempresas arranca por comprender, que se trata de establecer nuevas oportunidades de estrategia de negocios, con la ayuda de las tecnologías existentes (López, 2020). Donde también es importante la actitud (y aptitudes, la cualificación y capacitación) para que la tecnología sea un auténtico punto de inflexión en la cuenta de resultados de cualquier empresa, sea del sector que sea (Bonforti, 2020, p. 120).

Se trata de un cambio en la actitud misma, en la búsqueda de la reinención, no es solo el uso de IoT (Internet de las Cosas), o aplicaciones móviles, más bien, es una nueva forma de hacer las cosas y el capital humano debe involucrarse (López, 2020).

En tal sentido, Javier Castro, CEO de BeeDIGITAL expone que:

Existe una percepción general en el pequeño comercio de que el uso de **herramientas digitales** de venta es un proceso complejo que, aunque aporte beneficios, requiere de una importante inversión de recursos y

tiempo. Sin embargo, esto no es así. Las pymes deben perder el miedo al mercado digital y aprovechar todas las oportunidades de negocio, que este entorno ofrece.

Con el objetivo de que las pequeñas empresas se atrevan a dar el salto al mundo online, se presentan una breve guía con **cinco pasos básicos** que toda pyme puede incorporar el comercio electrónico.

Posicionamiento. El primer paso es reflexionar sobre qué es la empresa a día de hoy en Internet y qué quiere llegar a ser. Los comercios deben hacer un ejercicio de auto búsqueda en Internet para conocer qué información asocia la Red con ellos, para, posteriormente, elegir aquellos conceptos y valores que se quieren transmitir y definir una identidad digital acorde con estos.

Selección de catálogo. Después se debe elegir los productos que se van a vender online y diseñar una presentación adecuada para ello. La oferta debe ser visual, clara y atractiva para el consumidor. A diferencia de en tienda, en Internet el cliente no puede tocar, ni ver presencialmente el producto, por lo que también es importante incluir descripciones detalladas sobre la oferta.

Modelo de venta online. El siguiente paso es decidir cómo se va a vender el catálogo. Para ello, existen varios modelos de E-commerce y cada uno tiene sus ventajas. El marketplace es una buena opción para apoyarse en plataformas consolidadas que gozan de visibilidad en la Red y son tenidas en cuenta por los usuarios, es una fórmula más sencilla, aunque conlleva un mayor grado de competitividad, al incluir en el mismo espacio, productos de diferentes fabricantes. La segunda opción, es optar por un canal propio habilitado en la web de la pyme, aunque requiere mayor inversión, permite presentar la **oferta** individualizada y evita entregar parte de los beneficios a un intermediario. Una de las soluciones más adecuadas para vendedores online primerizos es, optar por un modelo mixto, que combine las ventajas de ambas opciones. Además, según las necesidades de cada negocio, las pymes pueden explorar diversos modelos de **E-commerce**, que no tienen por qué incluir pasarela de pago. También, se pueden incorporar funcionalidades de comercio electrónico que permitan la reserva de servicios (por ejemplo, para restaurantes) o la gestión de citas (para peluquerías u otros negocios).

Pagos y distribución. En los casos de venta de productos, el siguiente paso es plantear la estrategia de pago y reparto de los pedidos. Sobre todo, para las pymes que utilizan el canal propio, esto es, fundamental para garantizar que el proceso se culmina de manera efectiva y segura. Una de las mayores oportunidades de la Red es, que amplía el alcance de la oferta a nuevos **puntos geográficos**, siendo clave contar con un proveedor logístico que ofrezca la mejor opción para el negocio y el cliente final.

Estrategia digital completa. Por último, la incorporación del E-commerce debe entenderse como parte de una estrategia online completa, que utilice diferentes herramientas digitales para maximizar la visibilidad de la pyme. De manera conjunta, el posicionamiento web, la presencia en directorios y en redes sociales, entre otras, permiten ampliar el alcance del negocio y llegar a nuevos clientes.

Castro afirma que “Existe un reto para las Pymes en materia digital, pero sobre todo existe una oportunidad. Los esfuerzos realizados se convertirán en una ventaja competitiva capaz de hacer crecer el negocio”.

Las cuarentenas forzosas aumentarán la virtualización de las relaciones económicas y sociales; el teletrabajo prevalecerá en más industrias y regiones, y la digitalización avanzará aún más rápido. En este marco, las empresas más avanzadas tecnológicamente, aumentarían sus ventajas en relación con las empresas atrasadas, en particular las mipyme. Las medidas para detener la propagación del coronavirus, han acelerado el ritmo al que el trabajo y la educación pasan al ámbito digital. Las tecnologías digitales han disminuido el impacto de la pandemia en algunas profesiones y en la educación, al tiempo que han permitido sostener comunicaciones personales y actividades de entretenimiento en los hogares” (CEPAL, 2020, pág. 8)

Aprovechar las TIC y las redes sociales.

Las mipymes deben aprovechar al máximo las ventajas de la tecnología y de las redes sociales, para publicitar sus bienes y servicios. Hoy es un buen momento para acelerar el desarrollo de las empresas en clave digital. Las redes más usadas siguen siendo Twitter y Facebook, por lo que es

deseable que las empresas tengan un perfil, al menos en estas redes(Castro, 2020).

Castro sigue diciendo, que una vez que se tiene presencia en redes, se recomienda identificar a las cuentas relacionadas con la comunidad, distrito, municipio o ciudad en donde se encuentra el negocio.

Por otra parte, en el caso de algunos servicios, las redes sociales pueden ser también una opción para seguir desarrollándose, incluso, si la actividad no se encuentra de las consideradas, como actividades esenciales. En la emergencia actual, entrenadores físicos, nutriólogos, músicos y docentes de todos los niveles han aprovechado las redes sociales, para seguir prestando sus servicios(Giles-Navarro, 2020).

Así mismo, las plataformas digitales han registrado un crecimiento acelerado en nuestro país: particularmente las de entrega de comida y otros productos (delivery) permiten abarcar segmentos más amplios de clientes y en la crisis sanitaria actual, constituyen una de las alternativas más importantes de los negocios, para seguir vendiendo sus productos. El registro de los negocios se puede hacer con una o con varias plataformas.

Y, finalmente, Castro,(2020) sugiere:

1. Actuar responsablemente y calmar, mantener informados a sus clientes: horario de atención, cambio de servicios o productos, cierre temporal, etc.

2. Ser resilientes al cambio: adapte su negocio a los nuevos comportamientos de sus consumidores.

3. Mantener contacto con los clientes a través de las redes sociales: aquí crear cuentas y páginas en Facebook, twitter, grupos de whatsapp para ventas, google negocio, google maps.

4. Es importante actualizar su sitio o red social como empresa.

5. Utilizar los recursos digitales disponibles, existen plataformas

gratuitas que se pueden aprovechar, sin embargo, es importante prepararse para la avalancha de pedidos, tener cuidado con la noticias falsas (fake news), y ataque de seguridad.

6. Adoptar técnicas de investigación de mercado, consultar con un especialista, si el caso lo amerita.

Conclusión

Las medidas para detener la propagación del coronavirus Covid-19, han acelerado el ritmo del trabajo y la educación exigiendo el paso al ámbito digital. Las tecnologías digitales han disminuido el impacto de la pandemia en algunas profesiones y en la educación, al tiempo que han permitido sostener comunicaciones personales y actividades de entretenimiento en los hogares(CEPAL, 2020).

Hacia el futuro, si una empresa quiere continuar estando vigente en el mercado, sea cual fuere su segmento económico, se hace necesario una reconversión en los procesos de venta. Significa, que la reconversión implica ingresar en la era digital dado que el servicio al cliente, así lo va a requerir y es fundamental que sus servicios, se ofrezcan a través de los distintos canales digitales que hay y que habrá con ocasión de la pandemia. En pocas palabras, es necesario una reconversión digital para ofrecer sus productos.(Gaona & Zabaleta, 2020)

A la luz de estos acontecimientos, no nos queda más que la reinención hacia lo digital, como alternativa para mantenernos en auge.

Bibliografía

Bonforti, E. (2020). Políticas PosPandemia. *Revista Movimiento*, 1–289. <http://www.revistamovimiento.com/wp-content/uploads/2020/07/Movimiento-23.pdf#page=37>

Castro, F. (2020). *Estrategias y consejos para Pymes en tiempos de pandemia*. Campus Sonora Norte. Tecnológico de Monterrey. <https://tec.mx/es/noticias/sonora-norte/institucion/estrategias-y-consejos-para-pymes-en-tiempos-de-pandemia>

CEPAL. (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45337>

Errante, M. (2020). La tecnología en tiempos de pandemia y post-pandemia | El Cronista. *El Cronista*. <https://www.cronista.com/columnistas/La-tecnologia-en-tiempos-de-pandemia-y-post-pandemia-20200424-0034.html> Copyright © www.cronista.com

Gallego, S. (2016). *Redes sociales y digitales: información, comunicación y sociedad*. <https://eprints.ucm.es/44233/1/T39077.pdf>

Gaona, J., & Zabaleta, P. (2020). *Cómo están afrontando la crisis las empresas colombianas durante el COVID 19* [Universidad Católica de Colombia]. <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24627>

Giles-Navarro, C. A. (2020). Recomendaciones para las MIPyME ¿Qué hacer para sobrevivir a la pandemia del Covid-19? *Notas Estratégicas*, 1–13. http://www.bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/4845/Nota86_RecomendacionesMipymePdf.pdf?sequence=8&isAllowed=y

Hoyos-Estrada, S., & Sastoque-Gómez, J. (2020). Marketing Digital como oportunidad de digitalización de las PYMES en Colombia en tiempo del Covid – 19 | Revista científica anfibios. *Revista Científica Anfibios*, 3(1), 39–46. <http://www.revistaanfibios.org/ojs/index.php/afb/article/view/60/62>

López, B. (2020). *Entre reinención y rebusque, la realidad de las Pymes en Colombia*. Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia - RIUCaC. <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24660>

Odetti, V., & Caldeiro, G. (2017). *Identidades Digitales En Construcción*. In *Editorial Pandora*. <https://www.researchgate.net/publication/322636703>

Ortelano, J. (2020). *La transformación digital de las pymes en tiempos de COVID-19*. ComputerWorld. <https://www.muycomputerpro.com/2020/03/24/la-transformacion-digital-de-las-pymes-en-tiempos-de-covid-19/amp>

Selin, L. (2020). *Educación en tiempos de covid: así debería ser la escuela a distancia – CNN*. In *CNN Estados Unidos*. <https://cnnespanol.cnn.com/2020/08/10/asi-deberia-ser-el-aprendizaje-a-distancia-en-medio-de-la-pandemia-de-coronavirus/>

Weller, J. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. CEPAL. www.cepal.org/apps

AÑADIR VALOR A TRAVÉS DE DESIGN Y LEAN THINKING Y DEL MINDSET AGIL Y DIGITAL

Venturi, James Luiz

Introducción

Añadir valor es una de las formas de diferenciarse de la competencia, pues distingue a los productos y servicios ofertados. Es muy importante que la empresa se diferencie de otras que, cuando el consumidor tenga dos ofertas, se decante por la que tenga valor agregado.

Normalmente, cuando se piensa en agregar valor en una organización, se utilizan dos formas:

- a) agregar valor al producto, a través de nuevas composiciones, tamaños, calidad de materia prima o características y,
- b) agregar valor al servicio, como la atención al cliente, garantía de calidad y servicios logísticos.

Todas estas formas son importantes y deben ser consideradas por los gerentes de la empresa. Sin embargo, los constantes cambios en el mundo empresarial han ampliado esta perspectiva, hacia estrategias de valor añadido basadas en un mundo mucho más digitalizado, rápido e innovador.

Aunque muchos de nuestros clientes siguen arraigados en modelos clásicos de relación con las empresas, una gran cantidad de clientes y nichos de mercado que antes no existían, exigen valores hasta ahora ignorados por las organizaciones.

Entre estas estrategias, destacaremos tres, que consideramos como de genuina importancia en el contexto de un negocio, que debe responder al tiempo en el que vivimos.

Design thinking

Para Castillo-Vergara y otros (2014), design thinking es una metodología que impregna todo el espectro de actividades de innovación, con un espíritu de diseño centrado en el cliente, considerando que la innovación es impulsada por un profundo conocimiento, a través de la observación directa.

En este sentido, se debe conocer lo que las personas quieren y necesitan y lo que les gusta o disgusta, de la forma en que determinados productos se hacen, se empaican, se comercializan, se venden o responden al servicio posventa.



Figura 1: Equipo de trabajo utilizando design thinking.

Fuente: <https://unsplash.com/photos/qC2n6RQU4Vw>.

Sin embargo, la pregunta principal es: ¿ cómo implementar?

Según Steibeck (2011) el design thinking, tiene 5 etapas o pasos fundamentales:

Empatizar: ¿ cuál es el problema? Adquirir conocimientos básicos sobre los usuarios y sobre la situación o el problema en general y lograr empatía con los usuarios mirándolos de cerca. Definir el desafío y explorar el contexto humano.

Definir: ¿ por qué es importante? Crear un usuario típico para el cual se está diseñando una solución o producto. Investigar, observar comprender lo que pasa.

Idear: ¿ cómo lo resolvemos? Generar todas las ideas posibles. Hacer, por ejemplo, un brainstorming de ideas y no se detener detenerse en lo obvio.

Prototipar: ¿ cómo lo creamos? Construir prototipos reales de algunas de las ideas más prometedoras. Empezar creando, experimentando de forma económica y veloz.

Evaluar o Testear: ¿ funciona? Aprender a partir de las reacciones de los usuarios a los distintos prototipos. Implementar el producto y empezar a refinar el producto.

En este sentido, Vianna (2020) afirma que el diseñador sabe que para identificar los problemas reales y solucionarlos de manera más efectiva, es fundamental abordarlos bajo diversos prismas y ángulos.

El crecimiento organizacional y profesional de los equipos está directamente relacionado con la capacidad de crear oportunidades y resolver los principales problemas de sus clientes y empleados, lo que se denomina design thinking (pensamiento de diseño):

Es un enfoque utilizado para pensar en soluciones a los desafíos de manera colaborativa, siempre a partir de lo que es relevante para los usuarios.

El design thinking es un método práctico-creativo para resolver problemas o preguntas, mirando un resultado futuro.

Es una forma de pensar centrada en soluciones, con un objetivo inicial, en lugar de comenzar con un determinado problema.

Propone un nuevo aspecto al abordar problemas complejos y colocar a las personas en el centro del desarrollo de un proyecto, que puede convertirse en realidad.

Situación práctica:

Design thinking se utiliza en la práctica para desarrollar nuevas soluciones en productos y servicios. Por ejemplo, una empresa (tienda de ropa, colegio, restaurante y otros) quiere adoptar un enfoque moderno y divertido, con el objetivo de ampliar y fortalecer la relación con el público más joven. En este sentido, la empresa puede armar un equipo multidisciplinar para pensar en soluciones que, de hecho, fueran relevantes para el consumidor al que quiere llegar. Todo el proceso debe desarrollarse con un enfoque en las necesidades y la experiencia de los consumidores; todo ello, de forma colaborativa e innovadora, es decir, interactividad entre el equipo interno de la empresa y los potenciales clientes.

Mindset digital

Bolchine y otros (2012) dicen que más que enfocarse en la tecnología, para llevar a cabo un proceso de transformación digital, es fundamental pensar en el desarrollo de la mentalidad digital.

Para ellos, incluye una planificación bien estructurada de cómo insertar una nueva cultura organizacional y, a su vez, iniciar una transición en la mentalidad de los equipos internos y, en primer lugar, de liderazgo. Es decir, repensar los modelos de procesos tradicionales de la organización.

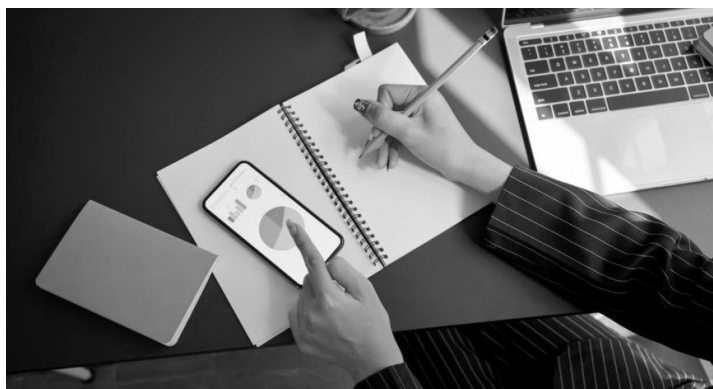


Figura 2: Profesional con mentalidad digital.

Fuente: <https://www.pexels.com/pt-br/foto/3815585/>.

Con esto se gana flexibilidad y se adquiere una visión global del mercado, consecuencia de la construcción continua de lo que se entiende por modelos de negocio y de la reestructuración de las actividades realizadas por los empleados.

Los líderes empresariales tienen un papel inevitable en el camino de la difusión de la mentalidad digital. Es necesario adoptar ciertas posiciones y, sobre todo, repensar viejos conceptos en los que se basa el liderazgo.

Para Dweck (2006) una empresa incapaz de corregirse nunca podrá prosperar.

En una empresa con **mentalidad fija**:

- Se valora el talento en contraposición al esfuerzo y las personas intentan parecer brillantes, con dificultades para reconocer los errores o buscar mejorar. En general, sus directivos se rodean de gente que perciben con menores capacidades que ellos, para no sentirse amenazados, así, se valora el pensamiento de grupo en contraposición a las iniciativas novedosas. Los trabajadores buscan la aprobación constante, limitándose la innovación y las ideas originales y se suprime a los disidentes. Por fin, suelen ser organizaciones muy jerarquizadas, donde hay seres superiores e inferiores.

Mientras que, en una empresa con **mentalidad de desarrollo**:

- Se valora la iniciativa y el esfuerzo y sus líderes no intentan demostrar, constantemente, que son mejores que los demás y no se subrayan las jerarquías. Se aceptan los errores y las deficiencias y se preguntan con franqueza que habilidades necesitarán desarrollar para el futuro y se forman equipos de colaboradores que aportan sus valías particulares. Se aceptan las ideas innovadoras con mayor naturalidad.

En este sentido, Cascales y Camps (2020) apuntan que agile mindset - mentalidad ágil, es una parte del mindset digital, donde se piensa y actúa rápidamente.

Se utiliza normalmente la metodología Scrum, para el desarrollo de productos y servicios innovadores. Una forma simple y efectiva de producir valor constante, en entornos de complejidad e incertidumbre.

Se trata de un (framework), o sea, un marco dentro del cual, las personas pueden tratar y resolver problemas complejos y adaptativos, al tiempo que entregan productos creativos con el mayor valor posible.

Las personas son mucho más ágiles cuando son transparentes, cuando todos saben lo que están haciendo, cuando se inspecciona el trabajo con frecuencia y cuando se puede modificar, positivamente, las entregas para crear siempre un alto valor para los clientes.

Situación práctica:

La transformación digital o mentalidad digital tiene en cuenta el uso práctico de la tecnología, por ejemplo, una organización pública o privada, como un banco o una empresa de distribución, que, en lugar de programar reuniones constantes, podría empoderar a los empleados para que utilicen herramientas tecnológicas, para las reuniones virtuales. Así, como la digitalización de documentos y el envío de información digitalizada, como un colegio o universidad que facilitaría la inscripción vía celular, adjuntando los documentos necesarios, sin necesidad de acudir al establecimiento. O una tienda, restaurante o supermercado que realiza entregas, a través de solicitudes virtuales (aplicaciones digitales o redes sociales).

Lean thinking

Según Womark y Jones (2012) el punto de partida básico para el pensamiento ajustado es el valor. El valor sólo puede definirlo el consumidor final. Y, solamente, es significativo cuando se expresa en términos de un producto específico (un bien o servicio, y a menudo ambos a la vez) que satisface las necesidades del consumidor a un precio concreto, en un momento determinado.



*Figura 3: El pensamiento ajustado requiere el análisis de numerosas variables.
Fuente: <https://stocksnap.io/photo/swrrec0k3a>.*

El flujo de valor es el conjunto de todas las acciones específicas requeridas para pasar un producto específico (un bien o servicio, o una combinación de ambos), por las tres tareas de gestión críticas de cualquier empresa:

La tarea de **solución** de problemas que se inicia en la concepción, sigue en el diseño detallado e ingeniería, hasta su lanzamiento a la producción.

La tarea de **gestión de la información** que va desde la recepción del pedido a la entrega, a través de una programación detallada. _

La tarea de **transformación física**, con los procesos existentes desde la materia prima hasta el producto acabado en manos del consumidor.

La identificación de la totalidad del flujo de valor para cada producto (o, en algunos casos, para cada familia de productos) es el próximo paso en el campo del pensamiento lean, un paso que las empresas han intentado en raras ocasiones, pero que casi siempre revela la existencia de enormes cantidades, verdaderamente asombrosas, de cambios.

La metodología lean trata de innovar, transformar y brindar oportunidades para que las empresas crezcan y prosperen de manera eficiente y objetiva, con menos desperdicio y más resultados.

La metodología lean thinking (pensamiento ajustado) está basada en procesos, cuyos principios tienen como objetivo eliminar el desperdicio. Un sistema de gestión y estrategia comercial orientada a aumentar la satisfacción del cliente.

Los principios que deben considerarse son:

- Definir qué es el valor desde la perspectiva del cliente.
- Hacer solo cuando el cliente lo solicite.
- Mejorar continuamente todo lo relacionado con el flujo de valor.

En la metodología lean, es posible recopilar comentarios de los clientes antes de lanzar el producto o servicio en el mercado, utilizando el ciclo crear- medir - aprender.

En la cultura Lean, se puede usar la herramienta Canvas para construir su modelo de negocio (Business Plan), en lugar de consolidar un informe de plan de negocios largo.

Se aplica el enfoque de customer development - desarrollo del cliente, es decir, escuchar al cliente.

Situación Práctica:

Dado que el enfoque del lean thinking es generar valor para el cliente con el menor gasto de recursos posibles, en esta etapa es necesario establecer lo que desea el consumidor. Por ejemplo, cuando las pequeñas y medianas industrias comienzan a analizar sus procesos productivos y logísticos, eliminando desperdicios y haciéndolo primero, con calidad y eficiencia. El uso de herramientas de mejora de procesos es fundamental, reduciendo así, las pérdidas por sobreproducción, tiempo de espera, transporte, procesamiento, manipulación, productos defectuosos o retrabajos y stocks. Los gastos de mejora generan un aumento de la eficiencia y una reducción de los residuos.

Recomendaciones de manejo para la competitividad

En relación al design thinking, Vianna (2020) comenta que, al priorizar el trabajo colaborativo de equipos multidisciplinares, se abre el abanico de diversos puntos de vista y se consiguen interpretaciones variadas sobre una misma cuestión, lo que conlleva a soluciones innovadoras.

Se trabaja en un proceso de múltiples fases y no lineal – llamado fuzzy front end – que permite interacciones y aprendizajes constantes. Eso permite que el diseñador esté siempre probando nuevos caminos y siga abierto a nuevas alternativas: el error genera aprendizajes que abren nuevas vías alternativas y que pueden identificar oportunidades para la innovación.

Como el nombre indica, design thinking se refiere a la manera de pensar del diseñador, que utiliza un tipo de raciocinio poco convencional en el mundo empresarial, el pensamiento deductivo.

De manera que se busca formular interrogantes a través de la aprehensión o comprensión de los fenómenos.

Dicho de otro modo, son formuladas preguntas que deben ser contestadas a partir de las informaciones recolectadas, durante la observación del universo que rodea el problema.

Por eso, al pensar de manera deductiva, la solución no se deriva del problema: más bien, encaja en él. No se puede solucionar problemas con el mismo tipo de pensamiento que los crearon: deducir y desafiar las normas empresariales es la base del design thinking.

El diseñador, constantemente, desafía sus estándares, haciendo y deshaciendo conjeturas al pensar de manera deductiva y así, los transforma en oportunidades para la innovación. Por lo tanto, desligarse del pensamiento lógico cartesiano es la habilidad que sostiene al diseñador que está “fuera de la caja”

La metodología scrum se define, como un conjunto de conceptos a través del cual, es posible resolver problemas complejos y adaptables, entregando productos de manera, creativa y con el mayor valor posible. Los equipos son multifuncionales y trabajan hacia un objetivo común.



Figura 4: Equipos de trabajo multifuncionales utilizando scrum.

Fuente: <https://unsplash.com/photos/tfNyTfJpKvc>

Todo comienza con la visión del producto. Esta visión, se desarrolla en el product backlog, que es una lista de todas las entregas que el equipo, se comprometerá a desarrollar.

Ya en relación con el **mindset** digital y para profundizar en las características de un líder con mentalidad digital, se puede discutir lo que señala George (2020):

Centrarse en las personas: más que gestionar el “trabajo”, los líderes con una mentalidad digital, necesitan involucrar a las personas e inspirarlas a participar. Es fundamental que el líder sepa, cuál es el objetivo que quiere lograr al proponer iniciativas. Pero, más que eso, debe escuchar a los empleados desde el principio, siempre cuestionando su visión del resultado propuesto.

Más seguridad: es importante que, en la mentalidad digital, el liderazgo elimine las inseguridades individuales y ayude al empleado en el proceso de definir su parte en la misión, además de brindar perspectivas de recompensa. Para ello, es necesario determinar la naturaleza y volumen de las tareas que se deben realizar y conseguir el compromiso de las personas.

La colaboración es la clave: en la mentalidad digital, la colaboración gana un lugar especial en el liderazgo. Por lo tanto, es fundamental tener un propósito compartido, y un compromiso individual y colectivo. El papel del liderazgo es alentar y guiar a los empleados, individual y colectivamente, para que evolucionen hacia la colaboración.

Compartir planificado: en entornos verdaderamente colaborativos, existe una seguridad basada en procesos predefinidos, para que los líderes sepan con precisión qué decisiones o instrucciones tomar. También, permitirá una mejor visión de cuándo brindar liderazgo a otros y quién es la persona adecuada para cada situación.



Figura 5: Liderazgo centrado en personas.

Fuente: <https://www.pexels.com/photo/photo-3183197>.

Mentalidad digital significa comprender el impacto de los cambios en la vida humana y en nuestro desempeño profesional, para encontrar soluciones de acuerdo con los requisitos de un mundo digital, basados en los pilares de la transformación digital, que son:

- **Procesos operativos:** la digitalización de los procesos permite a las empresas liberar el tiempo de sus profesionales para actividades más estratégicas, lo que les brinda ganancias en escala y mayor productividad. El verdadero cambio es ver oportunidades para simplificar los pasos, minimizar las jerarquías y brindar la mejor experiencia a los involucrados.
- **Modelos de negocios:** el amplio alcance de la información genera competencia a escala mundial y hace que los diferenciales de las compañías, se puedan comparar con los de sus competidores en segundos. Por lo tanto, los consumidores son cada vez más exigentes y buscan experiencias personalizadas, que van mucho más allá de la entrega de un buen producto.
- **Experiencia del cliente:** desarrollar la solución siempre centrada en el cliente. Brindar el mejor servicio. Mejorar y racionalizar los procesos internos para el cliente.

Para Womarck y Jones (2012) el análisis del flujo de valor, mostrará casi siempre, la existencia de tres tipos de acciones, que son:

- Se descubrirán muchos pasos cuya creación de valor es inequívoca, como soldar los tubos que forman el cuadro de una bicicleta.

- Se descubrirán muchos otros pasos que no crean valor alguno, pero que son inevitables de acuerdo con la tecnología actual y los activos de producción disponibles.

- Se dará cuenta de que muchos pasos adicionales, no crean valor alguno y pueden evitarse de modo inmediato.

Cada vez, es más evidente que los modelos tradicionales de estrategia empresarial no funcionan como antes. Muchas compañías perdieron el tiempo en procesos largos y burocráticos o dinero en inversiones en productos y servicios, que los clientes a menudo, ni siquiera querían.

Pero, ¿cómo se puede revertir esta situación?

El cliente en el centro del proceso.

Adoptar una actitud empática, que incluya al cliente, en el centro del proceso creativo.

Bibliografía

Bolchine, C. Pimenta, M. Orofino, M. A. (2012). **Mindset digital: o que é e quais as características da liderança inovadora**. São Paulo.

Cascales, J. G., Camps, C. (2020). De proyectos agile, a organización agile. Managements Solution. Madri.

Castillo-Vergara, M., Alvarez-Marin, A. Cabana-Villca, R. (2014). Design thinking: como guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. In: Ingeniería Industrial / ISSN 1815-5936/. Vol. XXXV/No. 3/septiembre-diciembre/2014/ p. 301-311. Universidad de La Serena. Chile.

Dweck, C. (2006). Mindset: la actitud del éxito. Editorial Sirio, Málaga.

George, S. (2020). Nueva mentalidad digital. Gardner: Brasilia.

Steinbeck, R. (2011). Building Creative Competence in Globally Distributed Courses through Design Thinking. In: Media Education Research Journal Comunicar, vol. 37, no. 19, pp. 27-35. Palo Alto.

Vianna, M. (2020). Design Thinking: innovación en negocios [recurso electrónico] / Mauricio Vianna. Traductor: Karen Raicher; revisión de la traducción: Eusebio Reyro. Río de Janeiro, RJ: MJV Press.

Womack, James, P., Jones, D. T. Lean Thinking: cómo utilizar el pensamiento lean para eliminar los despilfarros y crear valor en la empresa. Barcelona. Centro Libros PAPF, 2020.

¿CUÁNTOS PRODUCTOS DEBO VENDER AL MES PARA CUBRIR MIS COMPROMISOS?

Sánchez, Pablo y Ozuna, Laura

Introducción

La economía se pregunta; qué bienes se producen, cómo se producen y para quienes se producen (Samuelson & Nordhaus, 1993), lo mismo que un productor o comerciante al momento de decidir qué actividad, va a desarrollar para generar ingresos. Varias son las cuestiones que se plantean, tanto en forma interna de una empresa, como, de cuánto capital dispongo, cuánto estoy dispuesto a arriesgar, quiénes serán mis socios; y externamente, qué bienes se consumen con mayor fluidez, qué está de moda, entre muchos otros factores.

Otra cuestión relevante a tener en cuenta es que, una empresa se constituye con el objetivo de satisfacer necesidades, ya sean del propietario o de la sociedad, todos tenemos algo que ofrecer y qué buscar; es así, que la empresa busca maximizar sus ganancias y las personas, buscan maximizar su bienestar (Mankiw, 2002).

Muchas empresas inician sus actividades sin haber realizado, previamente, un estudio de las necesidades del medio externo, tal es así que, el análisis del punto de equilibrio es una herramienta que ayuda al productor a identificar, el punto en que su producción se vende en su totalidad, es decir, le permite conocer, cuál es el nivel en que su producción se iguala con sus ventas. Cabe destacar que, en este punto, aún no existen ganancias, pero es importante mantenerse en él y a partir de allí, generar alternativas, estrategias y acciones para aumentar las ventas y, por ende, las ganancias esperadas.

El desconocimiento del monto a vender, mensualmente, para cubrir los costos del funcionamiento de la empresa pone en riesgo el desarrollo adecuado del emprendimiento. Existen muchos factores que incrementan la desaparición

de las pequeñas empresas, un panorama financiero negativo, podría influir y obstaculizar su supervivencia y desarrollo. (Fernández Bedoya, 2018, pág. 96)

Lógicamente, como mencionábamos al inicio, existen necesidades por parte de los productores y de los consumidores, pero en este caso, analizaremos el punto de equilibrio y el análisis del costo volumen utilidad (CVU), para brindar una orientación general sobre las decisiones a tomar.

Modelo costo volumen utilidad

La contabilidad administrativa está integrada por herramientas que sirven de apoyo a la administración, principalmente, en las funciones de planeación y control. Sobre la actividad de planeación, el modelo costo-volumen-utilidad sirve de apoyo en este proceso, fundamentalmente, en el diseño de las acciones que busquen el desarrollo integral de la empresa (Ramírez Padilla, 2008).

El análisis de costo - volumen – utilidad - CVU, es una técnica de contabilidad gerencial que se refiere al efecto del volumen de ventas y los costos del producto, en la rentabilidad de un negocio. Es decir, se trata de cómo las utilidades operativas se ven afectadas por los cambios en los costos variables, los costos fijos, el precio de venta por unidad y el volumen de ventas de los diferentes productos o servicios que se venden (De Paredes, 2003).

Este modelo examina con detenimiento, las relaciones entre los costos totales que representa la fabricación de un producto y el monto de ventas totales. Mediante ello, se pueden hacer estimaciones de utilidades o beneficios futuros, tomando como base las proyecciones de ventas futuras (Pérez Ponte & Fernandez Voysest, 2018).

Puede ser aplicado por diferentes tipos de empresas, a fin de conocer con mayor precisión, cual es el punto desde donde se empieza a obtener las ganancias del producto, considerando las diferentes variaciones que sufren en un mercado competitivo, como el que tenemos actualmente (Garrison R., Noreen E. y Brewer P (2007) citados por (Murga Vargas & Pérez Solar (2017). Tiene la ventaja de ser aplicable a diversas industrias, como arroceras,

turismo y también a los servicios (Murga Vargas & Pérez Solar, 2017; Tapia, Gavilánez, Guerra, Urbina, & Tapia, 2018; Quije, Carvajal, García, & Cedeño, 2019).

Este modelo exige conocer las características de los costos y su comportamiento en los distintos niveles de operación, en el proceso de planificación, control y toma de decisiones. Por eso, el análisis depende de una cuidadosa identificación de los costos de acuerdo con su variabilidad. Pues, muchas veces los costos no se ajustan a las categorías teóricas variables o fijas, y de hecho, los costos variables no son siempre perfectamente variables, ni los costos fijos son siempre fijos. Este modelo no sólo se aplica a las proyecciones de utilidades, sino también en la toma de decisiones con respecto al producto, determinación de precios, selección de canales de distribución, decisiones sobre: fabricar o comprar, de inversión, sobre mezcla de productos, etcétera. (Mazón Arévalo, Villao Burgos, Núñez, & Serrano Luyó, 2017, pág. 3)

Referente al tema, Mazón Arévalo, Villao Burgos, Núñez y Serrano Luyó (2017), describen que para el cálculo del punto de equilibrio, se utilizan los siguientes términos:

Precio de venta: es el valor final que tienen los productos que se van a comercializar o el servicio que se va a brindar.

Costos variables: son los costos que tienden a variar con el nivel de actividad de un negocio.

Costos fijos totales: son los costos en que se incurren por un período y que no se ven afectados por fluctuaciones en los niveles de actividad de un negocio.

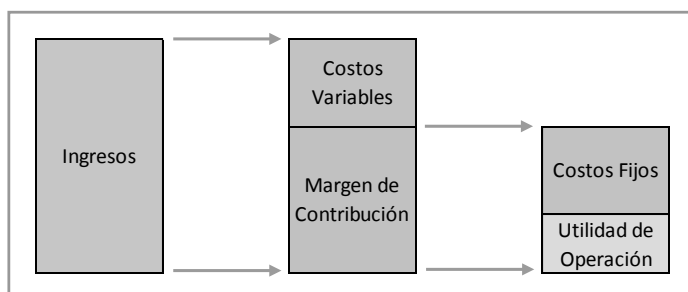
Volumen de ventas: es la cantidad de bienes que se producen o se venden por una empresa.

Margen de contribución unitario: es la diferencia entre el precio de venta del producto y los costos variables que se incurran para poder producir esos bienes.

Margen de contribución

Separar los gastos en dos grupos, fijos y variables, facilita efectuar el análisis del costo volumen-utilidad, el que resulta de la integración del análisis del punto de equilibrio y el análisis de contribución (Rojas Cataño, 2020).

El enfoque de contribución tiene una visión especial del flujo de costos (Ramírez Padilla, 2008), como se muestra a continuación:



Como se observa en la figura, de acuerdo con el enfoque de contribución, las ventas han de cubrir, primeramente, los costos variables (aquellos que están íntimamente ligados al volumen de ventas). El resultado, llamado margen de contribución, representa la riqueza residual con la que la empresa intentará cubrir sus costos fijos. Dicho de otra manera, la utilidad de operación bajo este enfoque, se obtiene de la siguiente manera:

Ventas

- Costos variables
- = Margen de contribución
- Costos fijos
- = Utilidad de operación

La diferencia fundamental entre este enfoque de contribución y el tradicional, es la manera en que se tratan los costos fijos, pues mientras que, en el primero, se presentan por separado, en el segundo, se mezclan con las variables para dar el total de costos (costo de ventas, gastos de administración, gastos de venta).

De lo expuesto, se concluye que, para que una empresa logre obtener utilidades, se deben cumplir dos condiciones:

- a) que el precio de venta por unidad sea mayor que el costo variable por unidad.
- b) que el volumen de ventas sea, lo suficientemente grande, para que se genere un margen de contribución que sea superior a los costos fijos.

Qué es el punto de equilibrio

Según Mankiw “Los términos oferta y demanda se refieren a la conducta de las personas cuando se interrelacionan en los mercados. Un mercado es un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio” (Mankiw, 2002). Las empresas que participan del mercado buscan maximizar sus beneficios que obtienen restando de sus ingresos totales, los costos totales, por tanto, tenemos la siguiente ecuación:

Beneficios = Ingresos totales - Costos totales (Costos fijos + Costos variables)

Para que estos beneficios sean los mayores posibles, la empresa debe gestionar, adecuadamente, sus actividades internas, como son la selección apropiada de la fuerza de trabajo, evitar el despilfarro y tomar decisiones con sensatez. Se observa que la obtención de beneficios implica ingresos y costos, por lo tanto, la empresa debe conocer, perfectamente, cómo están estructurados y compuestos sus costos (Samuelson & Nordhaus, 1993)

Para identificar el punto de equilibrio, debemos hablar antes, de dos conceptos fundamentales, que son la oferta y la demanda.

El punto de equilibrio, es el nivel en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos; en él no hay utilidad ni pérdida. En la tarea de planeación, este punto es una referencia importante, ya que es un límite que influye para diseñar actividades que conduzcan a estar siempre arriba de él, lo más alejado posible, donde se obtiene mayor proporción de utilidades. (Ramírez Padilla, 2008, pág. 161)

La utilización de este análisis en la empresa, es sumamente importante, porque se requiere conocer el monto del ingreso, con el cual, se cubren los costos, sean estos fijos y variables, es decir, es una herramienta útil para conocer las interacciones entre costos, volúmenes de ventas y utilidades de una empresa.

Para que estos beneficios sean los mayores posibles, la empresa debe gestionar, adecuadamente, sus actividades internas, como son la selección apropiada de la fuerza de trabajo, evitar el despilfarro y tomar decisiones con sensatez. Se observa que la obtención de beneficios implica ingresos y costos, por lo tanto, la empresa debe conocer, perfectamente, cómo están estructurados y compuestos sus costos (Samuelson & Nordhaus, 1993)

Para identificar el punto de equilibrio, debemos hablar antes de dos conceptos fundamentales, que son la oferta y la demanda .

La demanda

Cuando una persona demanda algo, significa que: lo desea, puede pagarlo y ha hecho un plan definido para comprarlo. Cuando hablamos de deseo, lo consideramos como los anhelos o aspiraciones ilimitadas que tiene la gente, de poseer bienes y servicios. Otro concepto que interviene es la cantidad demandada, que constituye la cantidad de esos bienes y servicios que los consumidores planean comprar, durante un periodo de tiempo dado, a un precio específico (Parkín & Loría, 2010).

La demanda de un bien o servicio, es la relación entre el precio y la cantidad demandada. Se representa por medio de la curva siguiente:



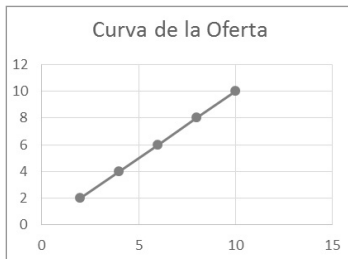
Precio	Cantidad demandada
10	2
8	4
6	6
4	8
2	10

En el gráfico podemos observar la posición de la curva. En el eje vertical observamos los precios y en el eje horizontal, las cantidades. Nótese que a medida que disminuyen los precios, aumenta la cantidad demandada. A esta condición se la conoce como la ley de la demanda.

La oferta

Si una unidad económica (empresa o persona) ofrece un bien o servicio, significa que: cuenta con los recursos y la tecnología para producirlo, puede obtener un beneficio al producirlo y ha elaborado un plan definido para producirlo y venderlo. Entendemos por cantidad ofrecida de un bien o servicio, como la suma que los productores planean vender durante un periodo dado a un precio específico (Parkín & Loría, 2010).

La oferta se refiere a la relación completa entre el precio de un bien y la cantidad ofrecida del mismo.



Precio	Cantidad ofrecida
2	2
4	4
6	6
8	8
10	10

El punto de equilibrio es definido también como el nivel en que se igualan, la fuerza de la oferta y la demanda, es decir, que todo lo que se produce, se vende. Se le conoce también como precio de vaciamiento, porque todo lo que se produce en el mercado, se vende.

Lo mismo aplicamos a nuestra empresa, porque necesitamos conocer, cuál es la cantidad de equilibrio.

Por qué es importante

Hemos visto que cuando, el precio de un bien aumenta, la cantidad demandada disminuye y la cantidad ofrecida aumenta. Ahora veremos la forma en que los precios, se ajustan para coordinar los planes de compradores y vendedores y alcanzan un equilibrio en el mercado. Equilibrio es la situación en que fuerzas opuestas se compensan entre sí. En los mercados, el equilibrio ocurre cuando el precio hace que los planes de compradores y vendedores, concuerden entre sí. El precio de equilibrio es el precio al que la cantidad demandada, es igual a la cantidad ofrecida. La cantidad de equilibrio es la cantidad comprada y vendida al precio de equilibrio. Los mercados tienden al equilibrio porque:

- El precio regula los planes de compra y venta.
- El precio se ajusta cuando los planes no concuerdan.

Según algunos autores “Aunque el punto de equilibrio no parezca una gran meta de negocio, es una referencia importante para los emprendedores. El punto de equilibrio proporciona puntos de referencia importantes para la planificación a largo plazo de un negocio”. (Mazón Arévalo, Villao Burgos, Núñez, & Serrano Luyó, 2017)

¿Cuántos productos debo vender al mes para cubrir mis compromisos?

El margen de contribución se verá afectado, cuando cambian algunas de las siguientes variables:

- 1) el volumen de unidades vendidas.
- 2) el precio de venta.
- 3) la relación del costo variable. (Molina de Paredes, 2003, pág. 18)

A continuación, se presentan ejemplos, que ayudarán a interpretar estos conceptos.

Ejemplo 1

Una empresa tiene un costo fijo de G. 5.000.000 y vende sus productos a G. 20.000 por unidad y el costo variable unitario es de G. 10.000.

El margen de contribución es el ingreso adicional que se obtiene, luego de cubrir el costo variable. Para el presente ejemplo, se calcula de la siguiente manera:

Margen de contribución por unidad = Precio de venta unitario – Costo variable unitario.

Margen de contribución por unidad = G. 20.000 – G. 10.000.

Margen de contribución por unidad = G. 10.000.

Esta empresa planea vender 500 unidades del producto, cuya operación daría como resultado, en cuanto a margen de contribución:

$$500 \times G. 10.000 = G. 5.000.000.$$

El ingreso generado por la venta de 500 unidades del producto, permitirá cubrir los costos fijos totales de G. 5.000.000 evidenciando que, al vender esta cantidad se encuentra en el punto de equilibrio.

Para comprobar esta afirmación, seguidamente, se desarrollará la fórmula expuesta más arriba.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio} - \text{Costo variable}}$$

$$X = \frac{G. 5.000.000}{G. 20.000 - G. 10.000}$$

$$X = 500 \text{ unidades}$$

Para determinar el monto del ingreso necesario para cubrir el costo fijo, más el costo variable, se debe seguir dos pasos.

Paso 1: determinar el margen de contribución en porcentaje.

Esto se consigue aplicando la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Margen de contribución}}{\text{Precio unitario}} = \frac{\text{G. 10.000}}{\text{G. 20.000}} = 50\%$$

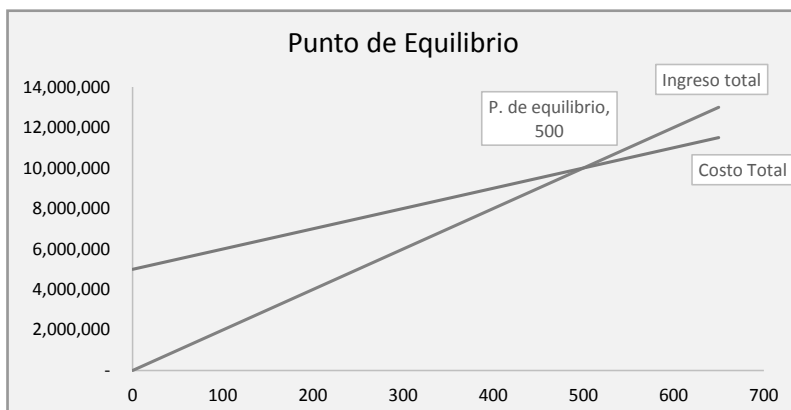
El margen de contribución es el 50%

Paso 2: determinar el ingreso donde se cumple el punto de equilibrio, se utiliza la siguiente fórmula:

$$X = \frac{\text{G. 5.000.000}}{50\%} = \text{Gs. 10.000.000}$$

Este resultado nos indica que al vender por importe de Gs. guaraníes 10.000.000, se estaría logrando el punto de equilibrio.

Tabla 1. Punto de equilibrio



En la representación gráfica se observa que el punto de equilibrio, se origina cuando el ingreso total y el costo total, es igual a G. 10.000.000, siendo la cantidad de productos vendidos 5.000.

Ejemplo N° 2

Siguiendo con los datos de la empresa citada más arriba, se pretende identificar el monto de la venta que permita un 30% de utilidad:

Variables	
Precio unitario	20.000
Costo variable unitario	10.000
Costo fijo	5.000.000
Utilidad operativa	30%

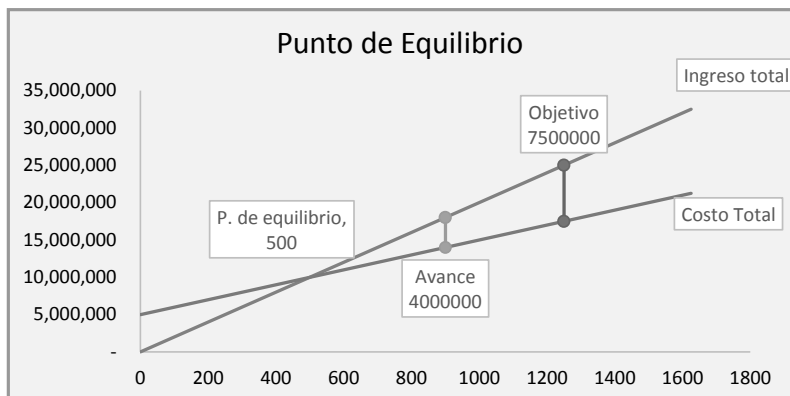
Punto de equilibrio	500
Objetivo de venta	1.250
Avance de venta	900

Habíamos determinado que el punto de equilibrio se encuentra al vender 500 unidades, ahora la empresa establece como objetivo G. 7.500.000 o 30% de utilidad, para el cual, se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Unidades por vender} = \frac{\text{Costos fijos totales} + \text{Utilidad deseada}}{\text{Precio} - \text{Costo variable}}$$

$$\text{Unidades por vender} = \frac{5.000.000 + 7.500.000}{20.000 - 10.000}$$

$$\text{Unidades por vender} = 1250$$



En el gráfico se observa que, el punto de equilibrio que representa 500 unidades vendidas, considerando una revisión de objetivos al día 20 antes del cierre de mes, la cantidad vendida es 900 y el objetivo a fin del mes es 1.250 productos vendidos, con el cual, se genera la utilidad deseada. Seguidamente, se presentan los cálculos elaborados para el gráfico.

Cálculo del punto de equilibrio

Punto de equilibrio			
Ingresos	500	10.000.000	100%
Costos variables	500	(5.000.000)	-50%
Costo fijo		(5.000.000)	-50%
Utilidad (pérdida)		-	0%

El punto de equilibrio se origina al vender 500 productos, dando un ingreso total de G. 10.000.000, monto que permite cubrir los costos fijos y variables. En esta cantidad vendida, no se tiene ganancias ni pérdidas.

Cálculo del avance de ventas

Avance de venta			
Ingresos	900	18.000.000	100%
Costos variables	900	(9.000.000)	-50%
Costo fijo		(5.000.000)	-28%
Utilidad (pérdida)		4.000.000	22%

Al realizar una revisión de objetivos al día 20 del mes, la cantidad vendida es 900, generando un ingreso total de G. 18.000.000, monto que cubre los costos fijos y variables, además proporciona una utilidad de G. 4.000.000, que representa el 22%.

Cálculo del objetivo de venta

Objetivo de venta			
Ingresos	1.250	25.000.000	100%
Costos variables	1.250	(12.500.000)	-50%
Costo fijo		(5.000.000)	-20%
Utilidad (pérdida)		7.500.000	30%

El objetivo establecido por la empresa es la utilidad de G. 7.500.000 o 30%, esto se lograría al vender 1.250 productos, tal como se calculó más arriba. Si se logra el objetivo de venta, se tendría como ingreso total G. 25.000.000, monto con el cual, se cubrirán los costos fijos, variables y la utilidad deseada. Considerando que en el día 20, el avance de ventas indica que la cantidad llega a 900, otorgando a la empresa la valiosa información de la cantidad que falta vender, para alcanzar el objetivo propuesto.

Conclusión

La determinación del punto de equilibrio en una empresa requiere una especial atención, por parte del empresario o productor, ya que se deben fijar los precios de venta que, posteriormente, estarán determinando la utilidad esperada del negocio o producto.

Existen varios métodos para el cálculo de los costos y la determinación de las utilidades. Para este trabajo, se adoptó el modelo del costo volumen – utilidad, que examina la relaciones entre los costos totales y el monto de las ventas.

Se recurrió a la revisión bibliográfica, para exponer las teorías existentes y comprobar la aplicación de este método de costeo en diversas empresas y presentar, como propuesta de utilización en las empresas locales.

Bibliografía

Fernández Bedoya, V. (2018). Punto de equilibrio y su incidencia en las decisiones financieras de empresas editoras en lima. *Revista Quipukamayoc*, 95-101.

Mankiw, N. G. (2002). *Principios de Economía*. Madrid: Mc Graw-Hill.

Mazón Arévalo, L., Villao Burgos, D., Núñez, W., & Serrano Luyó, M. (2017). Análisis de punto de equilibrio en la toma de decisiones de un negocio: Caso Grand Bazar Riobamba - Ecuador. . *Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial*. , 14-24.

Molina de Paredes, O. (2003). El Presupuesto y la relación costo-volumen- utilidad. herramientas de gestión para las pequeñas y medianas empresas. *Visión Gerencial*, 11-19.

Murga Vargas, R. L., & Pérez Solar, S. d. (2017). Análisis de costo volumen utilidad como herramienta para la maximización de la rentabilidad bruta en la empresa Calzados Yamil en Trujillo, 2017. Trujillo, Perú.

Parkín, M., & Loría, E. (2010). *Microeconomía. Versión para latinoamérica. 9na. Edición*. Naucalpan de Juarez, México: Pearson.

Pérez Ponte, J. X., & Fernandez Voyses, A. (marzo de 2018). *Análisis Costo Volumen Utilidad y su impacto en la toma de decisiones financieras en las empresas del sector gastronómico en las pollerías ubicadas en el Distrito de Callao, 2018*. Callao, Perú.

Quije, B., Carvajal, S., García, K., & Cedeño, W. (2019). Costo, volumen y utilidad del cultivo de arroz, cantón Samborondón (Ecuador). *Revista Espacios*, 16-20.

Ramírez Padilla, D. (2008). *Contabilidad administrativa. Octava edición*. México. D.F.: McGraw-Hill.

Rojas Cataño, M. d. (2020). *Contabilidad de costos en industrias de*

transformación - Manual teórico - práctico. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Samuelson, P., & Nordhaus, W. D. (1993). *Economía*. España: Mc Graw-Hill.

Tapia, F., Gavilánez, A., Guerra, T., Urbina, B., & Tapia, E. (2018). Modelo costo - volumen - utilidad aplicado al turismo alternativo, segmento ciclismo de aventura, en Ecuador . *Siembra*, 97-104.



LA MODERNIDAD, EN LAS PYMES DEL PARAGUAY

Martínez, Alberto

Introducción

Las pymes en el Paraguay juegan un papel preponderante, pudiendo incluso afirmarse que, es uno de los pilares sobre el cual, descansa gran parte de la estructura económica de la nación.

Sin lugar a dudas las pymes, son las que generan mayor empleo en el país, incluso la contribución al empleo podría considerarse más importante, que las grandes empresas y el sector público juntos.

De ahí la importancia de prestar toda la atención a este sector, si se pretende el crecimiento y desarrollo del país.

En el presente trabajo, se pretende describir el grado de modernidad que presentan, destacándose la importancia de la fijación de planes con objetivos claros, donde se perciba una mentalidad abierta, para acompañar los cambios rápidos y continuos que la sociedad experimenta en estos tiempos, de tal forma que, se caractericen las pymes en empresas flexibles para la adaptación y adecuación, permanente, a la dinámica actual.

La modernización de las pymes, especialmente, en el Paraguay, no solo depende de su organización y gestión interna, sino además está condicionada por factores externos, que en conjunto conforman lo que se denomina el ecosistema emprendedor.

Así mismo, un diseño organizacional intuitivo, flexible y dinámico; es la principal condición para la modernización de las pymes, aspecto de la que trata el presente trabajo; además algunas consideraciones sobre las condiciones laborales comunes en empresas de estas características y la

incorporación de la tecnología de la información y la comunicación, en los procesos empresariales.

La modernidad en las pymes del Paraguay

En el Paraguay las pymes, han logrado despertar el interés, en los últimos tiempos, esto se visualiza a través de diversas acciones, tanto estatales como del sector privado. La promulgación de la Ley N° 4457, el 16 de mayo de 2012, ha dado un importante impulso a este tipo de empresas, que en el Paraguay constituye sin dudas, el motor de desarrollo de la economía nacional.

Las mismas representan el 93% de las unidades productivas del país, generando el 61% de la mano de obra nacional y su aporte en los bienes o ingresos del país es del 8,7%, según registros del Viceministerio de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes). (Delvalle, 2018)

Según datos proveídos por (Cristaldo Montaner, 2006) en el Paraguay, existen pymes industriales, y en general, ellas aplican procesos fabriles livianos; además hay unos 60.000 almacenes o pequeños puntos de venta de productos del hogar de primera necesidad. Esto demuestra que, a pesar del rápido avance de los supermercados, los almacenes y las ferias, aún tienen parte de este mercado comercial. También existen decenas de miles de pymes de servicios: profesionales universitarios independientes que contratan empleados a sus servicios.

Sin embargo, el cambio tecnológico, la economía global y la revolución de la información, generan diferentes condiciones en el entorno en que se desenvuelven las organizaciones (Velásquez Contreras, 2005), trayendo aparejado la necesidad de un diagnóstico, a fin de establecer hechos e identificar los problemas.

Para el efecto, las acciones a emprender, además de contener un plan de acción, establece objetivos integrados de carácter sistémico, asociados a mecanismos de control e indicadores, tácticas de comunicación e instrumentos para el cambio de modelos mentales, mediante la superación de obstáculos de aprendizaje'. (Velásquez Contreras, 2005)

La tarea no resulta muy fácil, ni se puede tomar a la ligera, porque implica, no solamente, una fijación de planes de carácter instrumental, sino requiere de “cambios de modelos mentales”, con lo que se puede colegir que, aunque los emprendedores conozcan las formas de administrar y los elementos modernos a utilizar, no bastan, pues necesitan convencerse de la importancia y de los efectos beneficiosos que provocarán estos cambios, que indudablemente, conducirán a la anhelada modernización.

Es muy frecuente en nuestro medio, observar actitudes conservadoras, con una acentuada resistencia al cambio, una forma que se puede caracterizar como conformismo, pero que muchas veces, se desconoce las causas verdaderas de este estado mental del emprendedor.

Además, esta parálisis emprendedora, muchas veces proviene por la falta de la vivencia de una tradición emprendedora, que se puede traducir en la falta de un ecosistema emprendedor.

Un ecosistema emprendedor se refiere al contexto en donde los nuevos negocios, pueden crear conexiones valiosas con otras empresas, instituciones o inversionistas para desarrollar ideas innovadoras que, se puedan capitalizar (Forero, 2020); esta conexión involucra a todos los sectores políticos, educativos, empresariales, instituciones públicas, ciudadanía.

Al respecto, (Zalamea Piedra & Peña González, 2015) sostienen que para la generación, despegue y sostenibilidad de emprendimientos dinámicos, es imprescindible contar con un ecosistema emprendedor propicio.

Es natural que en un ecosistema se configure a la universidad, como un elemento clave en la interacción entre empresas, sector público y mercado.

Evidentemente, la mayoría de las pymes en el Paraguay, no se ajustan a estos parámetros, por eso hablar de modernización, pasa primeramente por la instalación de un ecosistema emprendedora.

Atendiendo estos aspectos empresariales requeridos, revela las debilidades de las pymes para configurarse entre las empresas formales, y otro

lado, explica la alta mortalidad empresarial, de esta clase de emprendimientos en el Paraguay.

Una de las falencias más resaltantes de las pymes, se refleja en la informalidad en cuanto al tratamiento de uno de los factores más importantes de una empresa: su capital humano.

Sobre este aspecto (Tokman, 2007), afirma que la inseguridad económica afecta a la población con independencia de la actividad que desempeñe, particularmente, en los países donde la protección social no alcanza la cobertura universal y los trabajadores, no están amparados frente a los riesgos emergentes.

Por otro lado, el mismo autor afirma que esta, afecta en mayor medida a los grupos sociales excluidos, atendiendo que la mayoría de la población activa, está ocupada en el sector informal: ante la insuficiencia de empleos, la única opción para muchos trabajadores es producir o vender algo con los escasos recursos que poseen, a fin de obtener el ingreso necesario para la sobrevivencia.

Sigue afirmando (Tokman, 2007, pág. 97) que el trabajo desprotegido y precario, se concentra en el sector informal, pero se extiende también en las empresas formales y en las cadenas de producción, para reducir costos y aumentar la flexibilidad.

Esta condición laboral es común en la mayoría de las pymes del Paraguay, en el ámbito laboral reina aún la informalidad, a pesar de la existencia de una legislación que obliga a todo empresario, a pagar a sus trabajadores un salario mínimo, que actualmente es de ₡ G. 2.192.839 (aprox. USD 355 según cotización de julio de 2019), cantidad que rige desde el 1 de julio de 2019, según Decreto N° 2046 de fecha 28 de junio del año 2019, firmado por el presidente de la República Mario Abdo Benítez; sin embargo, el cumplimiento de esta norma, se ve afectada por distintas formas de evasión, donde aprovechando el alto nivel de desempleo reinante en el país, los mismos trabajadores permiten ser víctima de estos despojos, resignándose a lo que podría ser aquello, de más vale recibir algo que nada.

Con esto, queda en evidencia que la informalidad es una característica común en las pymes, en el Paraguay y que necesariamente, requiere ser subsanado, si se pretende la modernización.

Hasta el momento de nuestro análisis, se puede generalizar que toda modernización implica un cambio de prácticas obsoletas de organización, donde la formalización de las pymes es una tarea pendiente y muy necesaria.

Otra de las expresiones de modernización se verifica a través de la mejora del diseño organizacional, al respecto (Vázquez García, Blanco Ariza, García Jiménez, & Melamed Varela, 2020) manifiestan que desde la gestión, se ha planteado una reflexión sistemática sobre las pequeñas y medianas industrias alimentarias, con el fin de mejorar su diseño organizacional como estrategia que impulse la competitividad y la sostenibilidad, en los escenarios empresariales contemporáneos.

Para una mejor comprensión del diseño organizacional, transcribimos a continuación la definición planteada por (Louffat, 2017), afirmando que el diseño organizacional es un elemento administrativo encargado de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una institución.

Hablar de diseño organizacional en las pymes, es como mencionar la existencia de algo, pero solo en el plano abstracto, en la mente del propietario; rara vez se encuentran en las pymes, organigramas, manuales de funciones y procedimientos; así como una adecuada definición de funciones; lo que revela a priori, la acuciante necesidad de una formalización de la organización, en estas categorías de empresas.

Sin embargo, la urgente necesidad de modernización de los diseños organizacionales de las pymes, no se agota solamente en este aspecto, sino apenas constituye un elemento de los tantos otros componentes del proceso, tal como se expone (Ortíz Rojas & Pérez Uribe, 2010) que enumeran algunas acciones importantes para la transformación de pymes de sobrevivencia, a pymes innovadoras, citando entre otras: el análisis y vigilancia del entorno, la gestión del conocimiento, la comunicación e información, el mercadeo, el comercio exterior (importaciones y exportaciones), las gestiones financieras

y de operaciones (producción y logística), la gestión humana, la estructura y cultura organizacional, la gestión ambiental y responsabilidad social y la dirección estratégica y asociatividad.

Existe una asociación del concepto de modernidad a lo meramente tecnológico, donde la inclusión de la informática y la robótica, parecen ser las condicionantes sine qua non, para ser una empresa moderna, sin embargo, como hemos visto a lo largo de esta exposición, la tecnología, si bien es muy importante, no constituye el único, ni el más importante elemento transformador de una empresa tradicional a una empresa moderna y competitiva.

No obstante, las debilidades mencionadas y que de alguna manera limitan la modernización, no significan pérdida de interés hacia el potencial que despiertan las pymes, desde lo académico hasta las políticas públicas, donde a partir de la promulgación de la Ley N° 4.457/12, hasta hoy se han logrado importantísimos avances, creándose organismos que facilitan y simplifican las gestiones y operaciones, así como una alianza entre las universidades con sectores públicos y privados, permitiendo llegar hasta los emprendedores con capacitación y apoyo tecnológico.

A modo de conclusión:

Las pymes como principales aportantes al crecimiento económico del país, están permanentemente siendo objeto de atención de los sectores socioeconómicos públicos y privados. Una de las necesidades para su sobrevivencia y desarrollo; es la su modernización, convirtiéndose en su asignatura pendiente.

La informalidad sigue siendo uno de los obstáculos en estos tipos de emprendimientos, la mayoría de las pymes tienen debilidades, en cuanto al cumplimiento de todas las normas, así como una organización y administración planificada.

Los trabajadores contratados se mantienen en condiciones precarias, en el límite de la ilegalidad, lo que conlleva a la ineficiencia, impidiendo por tanto su desarrollo.

No obstante, se percibe una luz al final del túnel y esa luz, se traduciría en la promulgación de la Ley N° 4.457/12, que tiene por objeto proveer un marco regulatorio que permita promover y fomentar la creación, desarrollo y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, para incorporarlas a la estructura formal productora de bienes y servicios y darles identidad jurídica. Esta ley, evidentemente, es el camino para la anhelada modernización de las pymes.

Bibliografía

Cristaldo Montaner, J. (8 de 10 de 2006). Situación de la micro, pequeña y mediana empresa (pymes) en Paraguay (I). *ABC Color*, pág. 1.

Delvalle, A. (18 de 02 de 2018). Pymes juegan un papel importante dentro de la economía. *La Nación*, pág. 18.

Forero, T. (24 de 04 de 2020). *Marketing de Contenidos y Rock Content*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/ecosistema-emprendedor/>

Louffat, E. (4 de 3 de 2017). ¿Qué se entiende por diseño organizacional? Lima, Santiago de Surco, Perú.

Ortíz Rojas, W., & Pérez Uribe, R. (29 de 07 de 2010). Efectos de la gestión organizacional en la rentabilidad en pymes. Bogotá, Distrito Capital, Colombia.

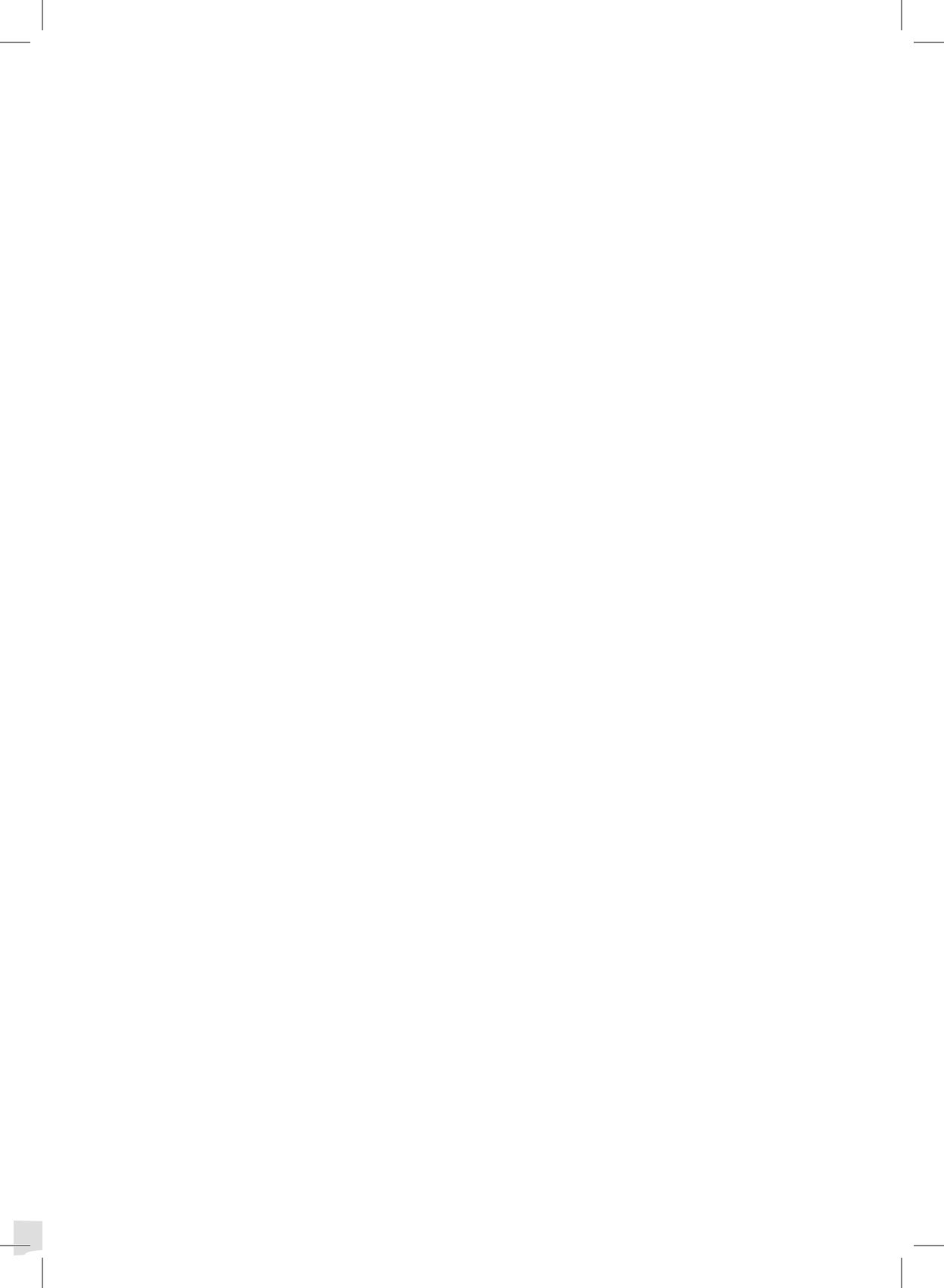
Tokman, V. (2007). Informalidad, inseguridad y cohesión social en América Latina. *Revista Internacional del Trabajo*, 96.

Vázquez García, Á., Blanco Ariza, A., García Jiménez, R., & Melamed Varela, E. (2020). Estructura organizacional y competitividad en industrias de alimentos: Análisis relacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 829-845.

Velásquez Contreras, A. (2005). Análisis Situacional, Intervención y Aprendizaje Organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 52-71.

Velásquez Contreras, A. (2005). Análisis Situacional, Intervención y Aprendizaje Organizacional. *Revista de Administración de Negocios*, 57.

Zalamea Piedra, S., & Peña González, S. (2015). Articulación de los actores del ecosistema emprendedor como herramienta efectiva para la transición de un proyecto emprendedor a un proyecto comercialmente viable. *Revista de la Facultad de Ciencias Químicas*, 64-69.



“Aportes para el Fortalecimiento de la Competitividad de las Pymes” es una edición de los resultados y análisis abordados en un Proyecto de investigación que permitió diagnosticar la competitividad de las PYMES de la ciudad de Pilar, Capital del Departamento Ñeembucú (Paraguay) y elaborar estrategias a partir del análisis de cinco factores o dimensiones, como propuesta de abordaje sistémico.

El Proyecto “Fortalecimiento de la competitividad de las Pymes como factor de desarrollo de la ciudad de Pilar PINV 15-254”, fue ejecutado en forma conjunta con investigadores de la Facultad de Ciencias, Tecnologías y Artes de la Universidad Nacional de Pilar – Paraguay y la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Norte – Argentina; cofinanciado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnologías (CONACYT) a través del Programa PROCIENCIA, con recursos del FEEL”.

La rigurosidad metodológica en las diferentes instancias de la investigación y un análisis multidisciplinario, hacen que este trabajo sea un aporte de gran importancia para la puesta en práctica de los emprendimientos y para la aplicación de políticas públicas de desarrollo, efectivas y ajustadas a las necesidades del sector

