



U N I V E R S I D A D D E
SAN MARTIN DE PORRES

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
SECCIÓN DE POSTGRADO

**“LA VENTAJA COMPETITIVA Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN
FINANCIERA DE LA CADENA DE TIENDAS CERRATTO S.R.L.,
COMERCIALIZADORA DE CALZADOS”**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CONTABILIDAD Y FINANZAS CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN
FINANCIERA**

PRESENTADA POR:

MIGUEL LUIS FERNANDEZ AVILA

LIMA – PERÙ

2007

**LA VENTAJA COMPETITIVA Y SU INCIDENCIA EN LA
GESTIÓN FINANCIERA DE LA CADENA DE TIENDAS
CERRATTO S.R.L., COMERCIALIZADORA DE CALZADOS**

Asesor del Proyecto

Mo. Maximiliano Carnero Andía

Asesor Temático

Mo. Armando Villacorta Cavero

Asesores Dictaminadores

Dr. Víctor Rivas Gómez

Dr. David Llerena García

Dr. Eudaldo Sarria Yturregui

DEDICATORIA

A mi familia, a Techy mi esposa, a mi madre Consuelo, a mis hijos Carla y Miguel; y a mis abuelos Juan, María y Gertrudis, quienes por encima de todo me comprometieron en la búsqueda de lo que es posible y real.

Al amigo, que me enseñó valores, a entender que es la constancia, la perseverancia y la disciplina para conseguir los objetivos trazados; pero por sobre todas las cosas, amar a Dios.

A ti padre.

El autor.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a los señores Tomás y Felipe Wong, quienes en todo momento me apoyaron y me dieron todas las facilidades para poder desarrollar la tesis e implantarla en su cadena de tiendas Cerratto, SRL. comercializadoras de calzados.

Al maestro, Dr. Maximiliano Carnero Andía, quien me orientó y guió metodológicamente en el desarrollo del trabajo.

A los Profesores de la Maestría de la Universidad San Martín de Porres, que de una u otra manera incentivaron y contribuyeron al desarrollo de este trabajo.

ÍNDICE

| | |
|---|------|
| RESUMEN | viii |
| INTRODUCCIÓN | x |
| CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | |
| 1.1 Descripción de la realidad problemática. | 14 |
| 1.2 Formulación del problema | 16 |
| 1.2.1 Problema Principal | 16 |
| 1.2.2 Problemas Secundarios | 17 |
| 1.3 Objetivos de la investigación | 17 |
| 1.31 Objetivo General | 17 |
| 1.32 Objetivo Específico | 17 |
| 1.4 Justificación de la investigación | 18 |
| 1.4.1 Justificación | 18 |
| 1.4.2 Importancia. | 19 |
| 1.5 Limitaciones del estudio | 20 |
| 1.6. Viabilidad del estudio | 20 |
| 1.6.1 Programación | 20 |
| 1.6.2 Presupuesto | 21 |
| CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO | 22 |
| 2.1 Antecedentes de la investigación | 22 |
| 2.2. Bases teóricas | 52 |
| 2.3 Definiciones conceptuales | 181 |
| 2.4. Formulación de hipótesis | 181 |
| 2.4.1 Hipótesis general | 181 |
| 2.4.2 Hipótesis secundarias | |
| CAPÍTULO III METODOLOGÍA | |
| 3.1 Diseño metodológico | 183 |
| 3.1.1 Método. | 183 |
| 3.1.2 Diseño | 183 |
| 3.1.3 Tipo | 184 |

| | |
|---|-----|
| 3.1.4 Nivel | 184 |
| 3.1.5 Variable Independiente | 184 |
| 3.1.6 Variable Dependiente | 184 |
| 3.2 Población y muestra | 184 |
| 3.2.1 Población | 184 |
| 3.2.2 Muestras | 185 |
| 3.3 Operacionalidad de variables | 186 |
| 3.3.1 Ventaja competitiva | 186 |
| 3.3.2 Gestión financiera | 191 |
| 3.4 Técnicas de recolección de datos | 193 |
| 3.5 Aspectos éticos | 193 |
| | |
| CAPÍTULO IV RESULTADOS | |
| 4.1. Resultado de la entrevista | 196 |
| 4.2. Resultado de la encuesta | 215 |
| 4.3. Contrastación de la hipótesis | 241 |
| | |
| CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | |
| 5.1. Discusión | 256 |
| 5.2. Conclusiones | 256 |
| 5.3. Recomendaciones | 260 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 265 |
| | |
| ANEXOS | 274 |
| Análisis del mercado | |
| A nivel internacional | |
| A nivel nacional | |
| Análisis de la empresa | |
| Estados Financieros | |
| Matriz de consistencia. | |
| Entrevista | |
| Encuesta | |

RESUMEN

En una era caracterizada por modelos de negocios y de gestión con fuerte apoyo tecnológico, la gestión del capital humano es un factor crítico de éxito y una ventaja competitiva en los negocios, lo cual obliga que la gerencia de CERRATTO S.R.L. desarrolle una adecuada Cultura Organizacional. Por ello la importancia de desarrollar una cultura organizacional que de prioridad a la creatividad e la innovación, generando la retroalimentación, definiendo el perfil del puesto de trabajo, empoderándolo para que la cadena valor fluya hacia la ventaja competitiva y satisfacción del cliente.

La presente investigación se informa en cinco capítulos, en el primero se define el tema metodológico de la investigación: se describe la realidad problemática, se formula los problemas, se justifica su selección, se formula los principales objetivos, se precisa las principales delimitaciones y la viabilidad de la investigación.

En el segundo capítulo, se describe, resume y conceptualiza cómo se encuentra las bases teóricas materias de la investigación, así como la formulación de la hipótesis.

En el tercer capítulo, se perfila el modelo metodológico, población y muestra, operacionalidad de las variables, técnicas de recolección de datos y aspectos éticos.

En el cuarto capítulo, encontramos las interpretaciones de los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas. Estos datos han permitido corroborar y sustentar el análisis efectuado en este tercer capítulo, lo cual contribuyó a la probación de las hipótesis planteadas.

En el último capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se ha arribado para finalmente incluir los anexos correspondientes.

ABSTRACT

In an epoch characterized by models of business and of step with fortress technological support, the step of the human capital is a critical successful factor and a competitive advantage in business, which forces that CERRATTO's management S.R.L. develop an adequate Organizational Culture. For it the importance of developing an organizational culture than from priority to creativity and the invention, generating feedback, defining the job specification of work, giving to can to the chain cheer up in order that it flows toward competitive advantage and the customer's satisfaction.

Present investigation informs itself in five chapters, in he defines the theme of methodology of investigation himself: The problematical reality is described, problems are formulated, your selection is justified, the main objectives are formulated, the main delimitations and the viability of investigation are specified.

In the second chapter, it is described, sum up and conceptualize how he finds the theoretic bases matters of investigation, as well as the formulation of the hypothesis.

In the third chapter, the model of methodology, population and sample, the operating of the variables, techniques of collection of data and ethical aspects are profiled.

In the fourth chapter, we found the interpretations of the results obtained in the interviews and opinion polls. These data have allowed corroborating and holding the analysis made in this third chapter, which contributed to the probation of the presented hypotheses.

In the last chapter, conclusions and recommendations you have come near to show up for finally including the correspondent attachments.

INTRODUCCIÓN

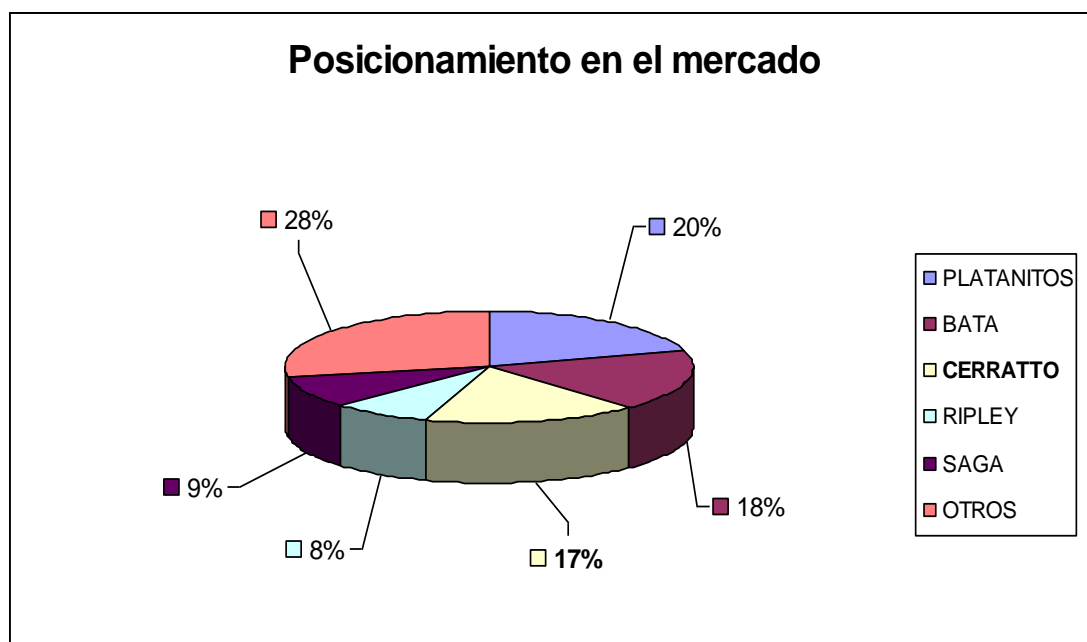
CERRATTO S.R.L., inicia sus actividades en el año 1989, con una tienda piloto ubicada en la calle Montegrande, chacarilla del estanque-surco. Surge como una búsqueda de respuestas a la aceptación de los productos fabricados por las empresas CLASSICS S.A. y IMPULS S.A., (BOBY), que pertenecen al mismo grupo empresarial, generando con ello el negocio funcional, (fabricar para sus propias tiendas), y además para canalizar las preferencias del público, hacía nuevos productos.

CERRATTO S. R. L., estaba posicionada dentro de la estructura piramidal Comercial, dentro del segmento A, B y C y primordialmente en calzados para damas. Sus principales competidores son: SagaFalabella, Ripley, Payless, Platanitos, Corello, Bata y Bruno Ferrini entre otros.

El éxito obtenido en los primeros cinco años se debió fundamentalmente a que recién pudo mostrar toda la colección completa de ambas fábricas y tuvo acogida en el público (moda, productos de cuero diferenciado, precios competitivos, costos competitivos). Así como al empuje del socio fundador don Manuel Wong quien creó una mística de liderazgo fomentada en una adecuada cultura organizacional, clima organizacional, líderes en todas las tiendas, personal capacitado, motivado e incentivado; implementando tecnología e innovación de punta en toda la cadena de tiendas, todo dirigido a la satisfacción del cliente y a la rentabilidad del producto. En esta primera etapa el grupo consolidó sus primeras 10 tiendas en los mejores lugares (incluido el Jockey Plaza).y se situó como la tercera

cadena de tiendas mejor posicionada en el mercado, como se aprecia en el siguiente cuadro:

| CADENAS | POSICIONAMIENTO EN EN EL MERCADO. |
|-----------------|-----------------------------------|
| | % |
| PLATANITOS | 20 |
| BATA | 18 |
| CERRATTO | 17 |
| RIPLEY | 8 |
| SAGA | 9 |
| OTROS | 28 |
| TOTAL | 100 |



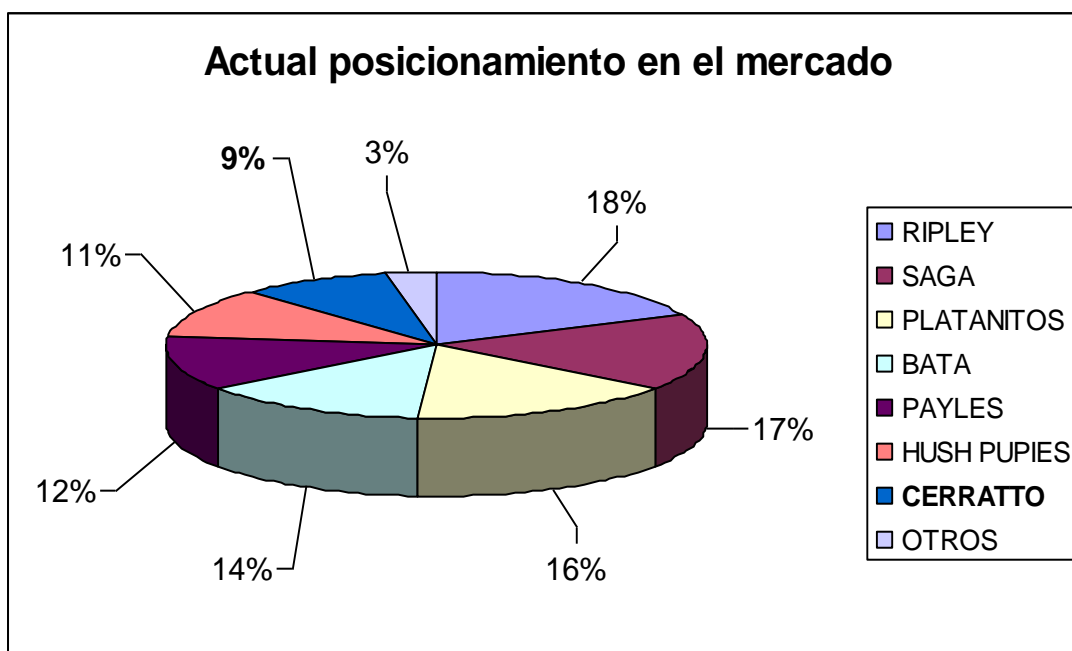
Con la introducción de nuevos competidores y producto sustituto (calzados sintéticos), a nivel mundial por los países asiáticos y a la disminución del poder adquisitivo medio, el consumo de calzado ha ido desplazándose hacia un producto más económico, favoreciendo las **IMPORTACIONES** de productos provenientes de países emergentes, especialmente de China y de Brasil, generando un proceso recesivo en las empresas fabricantes del grupo, y encontrando dificultades para acceder a nuevos mercados. Es ahí cuando la gerencia del grupo toma un nuevo giro en la organización; primero cesan como presidente al Sr. Manuel Wong y deciden que las fábricas reduzcan la producción de calzado de cuero de

70% a 30%,; Así mismo desaparecen o juntan áreas tanto de producción, Administración y ventas. Ello trajo como consecuencia que el personal altamente tecnificado se retire de las fábricas en detrimento de la calidad del producto.

La política de compra en las tiendas se convirtió en un 70% para importado y un 30% nacional.

Así mismo la organización de las tiendas poco a poco fue perdiendo esa mística de liderazgo fomentada en una adecuada cultura organizacional, clima organizacional, líderes en todas las tiendas, personal capacitado, motivado e incentivado; implementando tecnología e innovación de punta en toda la cadena de tiendas, todo dirigido a la satisfacción del cliente y a la rentabilidad del producto. La nueva gerencia se maneja con nuevas políticas de recursos humanos; sueldos bajos, comisiones bajas, poco incentivos en las ventas, es decir una organización no ambiciosa, sino conformista; debido a esto en la actualidad nuestro posicionamiento a caído en el mercado de las cadenas de tiendas al séptimo lugar, como apreciaremos en el cuadro siguiente:

| CADENAS | POSICIONAMIENTO EN EN EL MERCADO. % |
|-----------------|--|
| RYPLEY | 18 |
| SAGA | 17 |
| PLATANITOS | 16 |
| BATA | 14 |
| PAYLES | 12 |
| HUSH PUPPIES | 11 |
| CERRATTO | 9 |
| OTROS | 3 |
| TOTAL | 100 |



El retroceso de la cadena de tiendas CERRATTO SRL en el posicionamiento del mercado, se ve corroborado en las encuestas efectuadas materia de la tesis.

Para recuperar el posicionamiento en el mercado de calzados que se tenía, y entrar a retar y liderar se ha conceptualizado la importancia de recuperar en la organización la mística de liderazgo fomentada en una adecuada cultura organizacional, clima organizacional, líderes en todas las tiendas, personal capacitado, motivado e incentivado; implementando tecnología e innovación de punta en toda la cadena de tiendas, todo dirigido a la satisfacción del cliente y a la rentabilidad del producto; recomendaciones que se podrá visualizar en el CAPITULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

En una era caracterizada por modelos de negocios y de gestión con fuerte apoyo tecnológico, el imperativo de medición del desempeño integral es un desafío de supervivencia. En materia de recursos humanos o, mejor dicho, de **“PERSONAS”**.

La gestión del capital humano es un factor crítico de éxito y una ventaja competitiva en los negocios, lo cual obliga que la gerencia de CERRATTO desarrolle una adecuada cultura organizacional (estructura y diseño organizacional), teniendo como eje principal a la persona humana, es decir el activo más importante para crear valor tangible e intangible; e inducirlos a que sean parte integrante de la ventaja competitiva en la gestión financiera de la empresa.

Actualmente la Gerencia tiene definido muy claramente la Visión, Misión, objetivos y el planeamiento estratégico a mediano y largo plazo, sin embargo carece de un Gerente o Líder que impulse el cambio, que sea autoexigente, que impulse valores culturales, alineen al equipo entorno al propósito, que establezcan objetivos. Deleguen tareas y trabajen en equipo y por otro lado el personal no participa activamente en el proyecto empresarial, en el cambio, no organiza su propio trabajo, no actúan con autonomía, no trabajan en equipo, no

tienen formación continua y no afrontan conflictos. En consecuencia ninguna estrategia va a tener éxito si no es consistente con la estructura y la capacidad cultural de la organización.

Por lo expuesto líneas arriba se producen una serie de errores que generan desembolsos innecesarios de dinero y se pierde competitividad, podemos graficarlo con unos ejemplos:

Necesitábamos que los productos (calzados), estén puestos en vitrina para la temporada verano 2005 en la primera semana de septiembre, pero por un error en la importación (falta de comunicación) desde la apertura de la carta crédito, la mercadería recién se pudo colocar en la primera semana de octubre. Sin embargo SAGA y RIPLEY, ya tenían su mercadería con 40% de descuento, repercutiendo en la liquidez de la empresa, generando con ello problemas en la gestión financiera de la Empresa.

Para reponer los stock, tenemos los sistemas diseñados por ranking de los calzados mejor vendidos, talla, color, taco, proveedor, etc. Sin embargo el personal esta utilizando para la venta códigos inadecuados, generando con ello que estemos comprando bienes que realmente no tienen el movimiento que se indica y que estemos dejando de comprar los que si se venden, en consecuencia estamos generando una demanda insatisfecha, perdida de dinero con altos stock o remates.

Por eso la importancia de desarrollar una cultura organizacional que de prioridad a la persona e incentiven la creatividad y la innovación y se genere la retroalimentación y pueda definir el perfil del puesto de trabajo, empoderándolo y que la cadena valor fluya adecuadamente para una ventaja competitiva en liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. Todo dirigido a la satisfacción del cliente.

El objetivo de la gerencia es la de alinear el desarrollo de las personas con la estrategia del negocio, analizar la brecha de desempeño e instrumentar la mejora de la performance, desarrollar la competencia que generen impacto en el negocio, detectar-atraer-motivar-retener talentos, impulsar el aprendizaje y crecimiento organizacional, crear una cultura de fomento de valores y visión compartida, selectividad en el reclutamiento y búsqueda de talentos, desarrollo del talento interno vía planes de carrera acelerados, gestión del clima laboral, la satisfacción y lealtad del empleado, desarrollo de habilidades para una economía digitalizada, uso de software estratégicos.

Para el desarrollo del trabajo, hemos delimitado conceptualmente las variables que se aplicarán en la investigación:

Variable Indirecta : Ventaja Competitiva.

Variable Directa : Incidencia en la Gestión Financiera.

A su vez, la formulación de los problemas que se aplicarán en la Investigación serán divididos en dos: Problema principal y problemas secundarios.

La gerencia conceptúa que estos grandes cambios, son los verdaderos retos de los responsables de la gestión del capital humano, cuyo rol clave es garantizar el adecuado alineamiento entre persona, estrategia, procesos y resultados en el negocio.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema Principal

¿Qué efectos tiene la ventaja competitiva en la Gestión Financiera de CERRATTO S.R.L.?

1.2.2 Problemas Secundarios

- a. ¿De qué manera la cultura y el clima organizacional, influye en la rentabilidad del producto?
- b. ¿Cómo la gestión de los recursos humanos, incide en la rentabilidad del producto?
- c. ¿En qué medida el liderazgo, incide en la rentabilidad del producto?
- d. ¿En qué medida la innovación tecnológica, incide en la rentabilidad del producto?
- e. ¿De qué manera la satisfacción al cliente, incide en la rentabilidad del producto ?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.3.1. Objetivo General

Evaluar los efectos de la ventaja competitiva en la Gestión Financiera de la cadena de tiendas CERRATTO S.R.L.

1.3.2 Objetivo Específico

- a. Precisar de que manera la cultura y el clima organizacional influye en la rentabilidad del producto.
- b. Determinar como la gestión de los recursos humanos, incide en la rentabilidad del producto.
- c. Precisar en que medida el liderazgo, incide en la rentabilidad del producto.

- d. Establecer en que medida la innovación tecnológica, incide en la rentabilidad del producto.
- e. Precisar de que manera la satisfacción al cliente, incide en la rentabilidad del producto.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION

1.4.1 Justificación

A pesar de que la Gerencia tiene muy claramente definido la Visión, Misión, Objetivos y el Planeamiento estratégico a mediano y largo plazo, la empresa CERRATTO S.R.L. Se encuentra posicionada dentro del planeamiento estratégico del sector comercial de calzado como seguidor; esperamos estar dentro de dos años como retador y al cabo del tercer año como líderes del mercado.

Conocer la cultura de la organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones; ella "...potencia aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación..." (Valle, 1995, p.p 74). Considerando la cita, se han evidenciado

Que la empresa CERRATTO carece de una adecuada Cultura Organizacional e innovación tecnológica que induzca al personal a que sean parte integrante de la ventaja competitiva en la gestión financiera de la empresa.

1.4.2 Importancia.

Para desarrollar una ventaja competitiva y su eficiencia en la gestión financiera de la cadena de tiendas CERRATO S.R.L. es muy importante :

- ❖ Detectar los problemas dentro de la organización y luego poder ofrecer solución a estos.
- ❖ Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización (bajo la misión que tiene esa organización)
- ❖ Poder formar equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.
- ❖ Buscar las necesidades del personal para satisfacerlas en de la manera posible, para que se sientan motivados en su centro laboral.
- ❖ Desarrollar un clima organizacional que se dirija a satisfacer las necesidades del cliente.

Al término del trabajo de Investigación, éste será de mucha importancia, ya que se tendrá una mejor concepción de los efectos de la ventaja competitiva en la gestión financiera de la empresa CERRATTO S.R.L. Así mismo, el desarrollar una Cultura y Clima Organizacional que permita priorizar a la persona e incentivar la creatividad y la innovación, generándose la retroalimentación entre lo que desea la empresa del colaborador y viceversa y pueda definirse el perfil del puesto de trabajo, empoderándolo y que la cadena de valor fluya adecuadamente para una ventaja competitiva en liderazgo de costos, diferenciación y enfoque.

Esto permitirá alinear a las personas con la estrategia del negocio, analizar la brecha de desempeño e instrumentar la

mejora de la performance, desarrollar la competencia que generen impacto en el negocio, crear una cultura de fomento de valores y visión compartida; todo dirigido a la satisfacción del cliente

1.5. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Hasta el momento no hemos tenido limitaciones, en cuanto a bibliografía y escasez de información relacionado con el tema de investigación.

1.6. VIABILIDAD DEL ESTUDIO

1.6.1 Programación

| Actividades | Tiempo | | | | | | | | | | |
|---|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | A | M | J | J | A | S | O | N | D | E | F |
| Elección del tema | X | | | | | | | | | | |
| Formulación del problema | | X | | | | | | | | | |
| Aspectos teóricos Concept. | | X | X | X | | | | | | | |
| Presentación y aprobación del Proyecto de Investigación | | | | X | | | | | | | |
| Elaboración tec. E instruí. | | | | | X | | | | | | |
| Procesamiento de información | | | | | | X | X | | | | |
| Redacción informe final | | | | | | | X | X | | | |
| Presentación de tesis | | | | | | | | X | X | | |
| Sustentación de tesis | | | | | | | | | | | X |

1.6.2 Presupuesto

| | S/. | S/. |
|--------------------------------|------------|--------------|
| a. Personal | | |
| • Apoyo secretarial | 100 | |
| • Apoyo personal especializado | 150 | |
| • Otros | <u>300</u> | 550 |
| b. Materiales | | |
| • Útiles de escritorio | 80 | |
| • Materiales de impresión | 100 | |
| • Otros | <u>120</u> | 300 |
| c. Servicios | | |
| • Asesoría | 150 | |
| • Otros | <u>100</u> | <u>250</u> |
| Total General | | <u>1,100</u> |

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En la consulta realizada a diferentes facultades de Ciencias Económicas, Contables y Financieras; Escuelas de Post Grado de Universidades del País, se ha determinado que con relación al tema que se viene investigando, no existen estudios que hallan tratado sobre dicha problemática, por lo cual considero que la investigación que se esta realizando reúne las condiciones metodológicas y temáticas suficientes para ser considerada como “inérita” (original).

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Conceptualización de la ventaja competitiva

Por ventaja competitiva se entiende, las características o atributos que posee un producto o una marca que le da cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos.

La competitividad se puede referir al grado de preparación que tiene un país para su interacción competitiva a *futuro*. En este

sentido, ser competitivo significa tener posibilidades para ganar en las competencias que vendrán. Hoy, en círculos políticos y empresariales, muchas veces se habla de varias mediciones para estos criterios. Una es el costo de la mano de obra de un país. Cuando se habla de relajar las barreras comerciales internacionales, una estadística que se cita con frecuencia es la cuestionable competitividad del costo de la mano de obra en Estados Unidos, en comparación con los salarios más bajos de otros países, por ejemplo México.

El tema es motivo de algunas controversias y de un dilema ético para los gerentes cuando las empresas que buscan personal con salarios más bajos cierran fábricas en Estados Unidos y trasladan sus instalaciones de producción a otros países. Otra de las mediciones para este criterio es el grado de estudios de la población económicamente activa de un país. Los representantes de los gobiernos que pretenden atraer inversiones nuevas para sus economías muchas veces hablan, por ejemplo, de porcentajes de alfabetismo y mano de obra especializada.

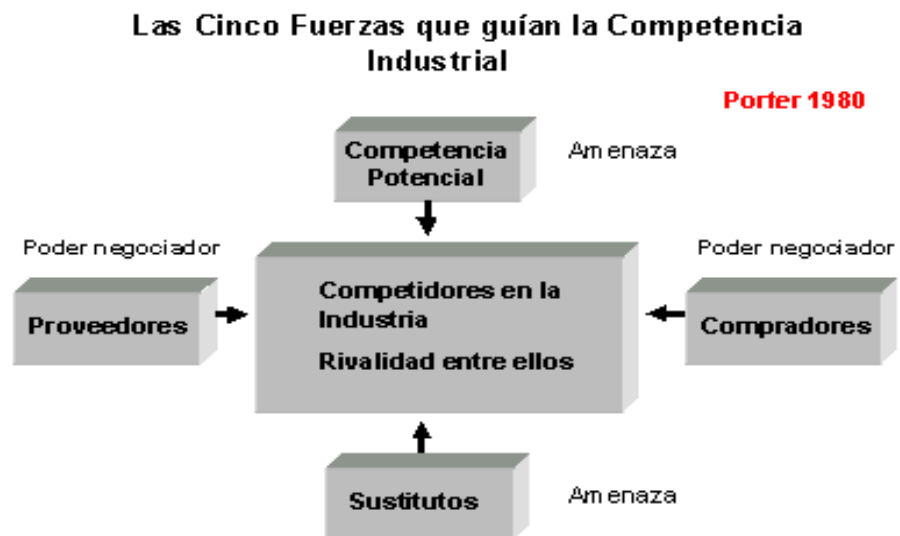
La competitividad también se puede describir como punto de referencia para los resultados pasados. En este sentido, ser competitivo significa haber podido alcanzar una clasificación favorable dada.

La medición más común para este criterio es la parte del mercado global que abarca un país. Así pues, si las compañías japonesas detentan un porcentaje significativo del mercado mundial de las video caseteras, se dice que son *competitivas*, en razón de sus actividades hasta este momento; del pasado al presente. Otra medición del criterio de la competitividad es el nivel de vida de un país.

“Cabe decir que un país es competitivo si el ingreso per cápita, los servicios de salud y las expectativas de vida favorecen a sus ciudadanos, en comparación con lo que pueden esperar los ciudadanos de otros países. Se trata de medir lo que ha ocurrido en el pasado, hasta el presente”¹.

¿Qué es rivalidad ampliada?

La noción de rivalidad ampliada, debida a Porter, se apoya en la idea de que la capacidad de una empresa para explorar una ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, sino también del papel ejercido por las fuerzas rivales como los competidores potenciales, los productos sustitutivos, los clientes y los proveedores.



¿Qué es Estrategia Competitiva?

Se define Estrategia Competitiva, como aquella estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de

¹ STONER, James A. F.; R. Edward, FREEMAN y GILBERT, Daniel R. OB. CIT Sexta Edición, 1996, pp. 142⁸

tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial.

La definición de la estrategia competitiva, parte de dos análisis previos. En el primero de ellos, la empresa debe llevar a cabo un diagnóstico de las fuerzas competitivas y analizar su evolución probable. En segundo estudio, la empresa debe confrontar sus puntos fuertes y débiles con las fuerzas competitivas, para evaluar su posición relativa respecto a éstas. La empresa en su estrategia competitiva puede optar por tres enfoques: defensivo, ofensivo o anticipador.

Las 6 maneras básicas para montar ofensivas estratégicas son:

1. Ataque a los puntos fuertes de los competidores: Para tener éxito, el iniciador necesita contar con las suficientes fuerzas y recursos para adquirir por lo menos una participación en el mercado de los rivales objetivo.
2. Ataque a los puntos débiles de los competidores: Tiene mayores probabilidades de éxito retar a los rivales donde son mas vulnerables que retarlos donde son mas fuertes, en especial si el retador tiene ventajas en las áreas donde los rivales son débiles.
3. Ataque simultaneo en muchos frentes. Es lanzar una gran ofensiva competitiva que incluye varias iniciativas importantes, para tratar de desequilibrar al rival, distraer su atención y forzarlo a canalizar sus recursos a fin de proteger todos sus frentes simultáneamente.
4. Ofensivas laterales. Evitan las confrontaciones directas y en lugar de ello se concentra en los atributos innovadores de los productos, los avances tecnológicos y la entrada

temprana en los mercados geográficos menos competidos.

5. Ofensivas tipo guerrilla. Están adaptadas para los pequeños retadores que no cuentan ni con los recursos ni con la visibilidad en el mercado para montar un ataque a toda escala contra las compañías.
6. Golpes de apropiación. Crean una ventaja competitiva al colocar al agresor en una posición competitiva primordial a la cual no tienen acceso los rivales o frente a la cual se sienten desalentado y no la tratan de igualar.

Construcción y erosión de la ventaja competitiva

Nos explica el uso de las estrategias ofensivas que utilizan algunas empresas para asegurar las ventajas competitivas. Primeramente, tenemos la magnitud de la ventaja competitiva, es decir, hasta donde podría lograr llegar esa estrategia ofensiva que vaya a aplicar la empresa y luego tenemos el tiempo que nos indicara como se va a ir desarrollando la estrategia ofensiva para lograr una ventaja competitiva durante sus 3 periodos.

El primer periodo de desarrollo se refiere al tiempo en que la empresa toma, para comenzar a implantar la estrategia o estrategias ofensivas contra su competencia. Si se lograra una ofensiva competitiva exitosa hay un periodo de beneficio.

En este periodo de beneficio se disfrutan los resultados de la estrategia que logro la empresa. Este periodo de beneficio dura hasta que la competencia o los rivales (empresa) lanzan contraofensivas y comienzan a cerrar esa ventaja competitiva que la empresa había logrado. Pero puede transcurrir mucho

tiempo para que otras compañías apaguen las ventajas que a logrado la otra empresa.

Cuando existen estas contraofensivas comienza el periodo de erosión. En este periodo las contraofensivas pueden llegar a terminar con esta ventaja inicial que la empresa estaba logrando, por eso se recomienda contar con una segunda estrategia ofensiva ya que una compañía debe siempre ir a un paso más delante de los rivales (empresas).

Todas las empresas atacan de manera ofensiva: tanto las empresas que cuentan con recursos superiores como para superar a sus rivales gastando mas que ellos el tiempo que sea necesario para lograr colocarse como líder del mercado y obtener una ventaja competitiva; como aquellas empresas que no cuentan con recursos, ni con la visibilidad en el mercado para montar un ataque a toda escala contra las compañías líderes de la industria podrían utilizar una estrategia ofensiva tipo guerrilla (atacando de manera selectiva donde y cuando se pueda explotar de manera temporal la situación para su propio beneficio.

Estrategias defensivas

En los mercados competitivos y globalizados, todas las compañías están sujetas de sufrir ataques de sus competidores.

Los ataques suelen ser de dos tipos por empresas nuevas o por empresas que buscan reponerse en el mercado. El propósito de la estrategia defensiva es disminuir el riesgo de ataque y debilitar el impacto de los niveles. Aunque por lo regular la estrategia defensiva no aumenta la ventaja competitiva de una compañía.

Existen varias formas de proteger la posición competitiva de una compañía:

- Ampliar líneas de productos de la compañía para ocupar los nichos y las brechas vacantes que podrían tomar los retadores.
- Introducir modelos o marcas que concuerden con los módulos de la competencia.
- Mantener precios bajos en dichos modelos.
- Firma de acuerdos exclusivos con proveedores y distribuidores.
- Capacitación barata o libre de costo.
- Promociones en ofertas, cupones y descuentos oportunos.
- Reducir los tiempos de entrega.
- Aumentar las coberturas de garantías.
- Patentar tecnologías alternativas.
- Firmar contratos exclusivos con todos los proveedores.
- Evitar a los proveedores que dan servicios a los competidores.
- Desafiar a los productos y prácticas de los rivales en los procedimientos legales.

Los movimientos de este tipo no solo refuerzan la posición actual de una compañía, si no que también presentan a los competidores un objetivo móvil.

Una buena defensa implica ajustarse con rapidez a las cambiantes condiciones de la industria y, a veces, dar el primer paso para obstruir o dificultar los movimientos de los posibles agresores.

Siempre es preferible una defensa móvil a una estacionaria. Un segundo enfoque de la estrategia defensiva incluye el envío de

señales de contra defensivas fuertes en caso de que el retador ataque. Se pueden enviar señales a los posibles retadores por medio de:

- Anunciar públicamente el compromiso de mantener la participación actual del mercado.
- Anunciar públicamente los planes de aumentar la capacidad de producción a fin de satisfacer el crecimiento de la demanda.
- Proporcionar por adelantado información acerca de un nuevo producto o nueva tecnología o los planes de introducir nuevas marcas, esperando que los retadores retrasen sus movimientos hasta que confirmen las acciones anunciadas.
- Comprometer públicamente a la compañía con una política de igualar los precios o términos ofrecidos por los competidores.
- Dar una sólida respuesta a los movimientos de los competidores débiles para aumentar la imagen de la compañía de ser un defensor duro.

Ventajas y desventajas de dar el primer paso

Con frecuencia es igualmente saber cuando hacer el movimiento estratégico que cual movimiento hacer. El momento es especialmente importante cuando existen ventajas y desventajas de dar el primer paso. Ser el primero en iniciar el movimiento estratégico puede tener un buen resultado cuando:

- El ser pionero ayuda a construir la imagen y reputación de la compañía ante los compradores.
- Los compromisos oportunos con el abastecimiento de materias primas, nuevas tecnologías, canales de

distribución, pueden producir una ventaja de costos absoluto sobre los rivales.

- Los clientes que compran por primera vez se mantienen completamente leales a las compañías pioneras al repetir sus compras.
- El dar el primer paso constituye un golpe de apropiación haciendo que la invitación sea difícil o poco probable.

Sin embargo el enfoque de esperar y ver no siempre acarrea un castigo en la capacidad competitiva. Al dar el primer paso se pueden correr mas riesgos ya que las desventajas surgen cuando:

- El liderazgo pionero es mucho mas costoso y al líder se le acumulan los efectos de la experiencia.

El cambio tecnológico es tan rápido que las inversiones iniciales pronto se vuelven obsoletas es sencillo para los que llegan después ya que cuentan con procesos mas eficientes

¿Cómo se logra ser competitivo?

“El secreto de la competitividad está en el compromiso total de la organización; cada persona de la compañía necesita un sentido consistente de dirección y un conocimiento concreto de lo que se requiere para mejorar, y su trabajo debe lograr ese mejoramiento.

La fuerza del personal de la organización, de abajo hacia arriba, genera mejoramiento y ambiente continuos de soporte, que aun resultan inaccesibles para muchas compañías. Ese compromiso se logra mediante un proceso de liderazgo en continua evolución, que conduzca a la autosuficiencia por el esfuerzo hacia la perfección de

la productividad.

Otro ingrediente implícito en la competitividad, asociado integralmente con el mejoramiento de la productividad y el ambiente de soporte, es la habilidad para estimular y manejar los cambios necesarios. Este grupo de conceptos conductuales y habilidades habrá de llevar al involucramiento, nuevas ideas, experimentos, mejores maneras de producir, y al crecimiento continuo en calidad, confiabilidad y respuestas”.²

Según **KOONTZ** y **WEHRICH**, refiere: **“Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”.**³

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto-protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que

² STONNER, James A.F.: R, EDWARD, FREEMAN Y Gilbert, Daniel R. OB. Cit Sexta Edición, 1996, pp 142

³ KOONTZ Y WEHRICH. Administración p.235

dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

a. Competitividad Sistémica: Nuevo desafío para las empresas y la política.

Uno de los elementos principales para el desarrollo competitivo tanto de las naciones como de las organizaciones empresariales es la innovación. Hoy en día el rol del conocimiento ha cambiado debido a los nuevos paradigmas asociados a la sociedad de la información y a la nueva economía basada en el conocimiento. Por lo anterior las empresas han realizado algunos avances para manejar este activo, para así buscar la satisfacción de las necesidades del cambiante mercado. Bajo esta dinámica, los procesos de tecnologías de información que son la base de los procesos productivos, administrativos y contables, pueden ayudar a establecer parte de las condiciones asociadas a la implementación de la gestión del conocimiento, apoyando la generación de ventajas competitivas basadas en la capacidad de innovación y la explotación de las capacidades de cada uno de los miembros de la organización.

b. La competitividad en el enfoque sistémico: Niveles de competitividad sistémica.

Las empresas se ven confrontadas hoy con mayores requerimientos que resultan de distintas tendencias (Best, 1990; OCDE, 1.992. Se distinguen, entre ellas:

- La globalización de la competencia en cada vez más mercados de productos;
- La proliferación de competidores debido a los procesos exitosos de industrialización tardía (sobre todo en el Éste asiático) y al buen resultado del ajuste estructural y la orientación exportadora (P Ej. en Estados Unidos);
- La diferenciación de la demanda;
- El acortamiento de los ciclos de producción;
- La implementación de innovaciones radicales: nuevas técnicas (microelectrónica, biotecnología, ingeniería genética, nuevos materiales y nuevos conceptos organizativos), y
- Avances radicales en sistemas tecnológicos que obligan a redefinir las fronteras entre las diferentes disciplinas, p. Ej, entre la informática y las telecomunicaciones (telemática) o entre la mecánica y la opto electrónica (optomecatrónica).

La Competitividad Sistémica, dentro de la competencia Global y la Libertad de acción nacional analiza que para poder afrontar con éxito las nuevas exigencias, las empresas y sus organizaciones necesitan readecuarse tanto a nivel interno como en su entorno inmediato; analiza también que se requiere introducir profundos

cambios en tres planos diferentes:

- 1) En la Organización de la Producción: cuyo objetivo es acortar los tiempos de producción, sustituyendo, p. Ej., las tradicionales cadenas de ensamblaje y los sistemas de transferencia por celdas e islas de fabricación y ensamblaje, para responder así con prontitud a los deseos del cliente de reducir las existencias en depósito para disminuir el costo de capital de giro.
- 2) En la organización del desarrollo del producto: la estricta separación entre desarrollo, producción y comercialización encarecía en muchos casos los costos que implica el diseño de los productos; en otros casos los productos, no eran del gusto del cliente. La organización paralela de diferentes fases del desarrollo, y la reintegración del desarrollo, la producción y la comercialización (concurrent engineering) contribuyen a disminuir fuertemente los tiempos de desarrollo, a fabricar productos con mayor eficiencia y a comercializarlos con mayor facilidad.
- 3) En la organización y relaciones de suministro: las empresas reducen la profundidad de fabricación para poder concentrarse en la especialidad que asegura su competitividad; reorganizan el suministro introduciendo, sobre todo, sistemas de producción **justo a tiempo** y reorganizan su pirámide de subcontratación, reduciendo la cantidad de proveedores directos y elevando a algunos de ellos a la categoría de proveedores de sistemas integrados al proceso de desarrollo del producto.

Es claro que el objetivo es integrar estos tres planos de manera creativa para poder enfrentar los nuevos perfiles de clientes con sus nuevas necesidades y enfrentar los productos cuyo ciclo de vida se acorta cada vez más, por lo anterior se establece la necesidad de enfrentar la dinámica organizacional con un nuevo enfoque.

Bajo esta situación, en que las organizaciones cuentan con niveles potencialmente similares con respecto a los recursos físicos necesarios para enfrentarse con la competencia; entonces la pregunta es ¿Cuál es el recurso que diferenciará al vencedor del vencido y ayuda a que esta situación sea sostenible y sustentable en el largo plazo?. Algunos especialistas aseguran que el factor diferenciador clave es el conocimiento.

Para entender el rol del conocimiento en la valoración de las empresas es importante considerar las estructuras de valor de las organizaciones.

c. El valor de las organizaciones:

Antes de definir el valor de una organización es importante conocer primero el significado de la palabra "valor". Desde el punto de vista de los accionistas se puede definir como el valor monetario de las acciones de la empresa, gráficamente sería así:

$$\text{Valor de mercado} = \text{Numero de acciones} \times \text{Valor de acción.}$$

Es posible que algunas personas consideren que el valor de mercado de una empresa esté fuera de los valores

reales (valor contable), debido a la volatilidad de las acciones, pero es interesante que pese a la volatilidad, el valor de esas empresas está muy por encima de su valor contable. Existen algunos casos concretos:

- La empresa IBM compró a LOTUS en un precio de 3.500 millones de dólares, en un momento en que su valor contable era de 500 Millones de dólares.
- Yahoo! En la actualidad presenta un valor de mercado de 33.000 Millones de Dólares, en contraste con su valor contable de 1.470 Millones de dólares.
- Amazon.com presenta en la actualidad un valor de mercado de 18.000 millones de dólares en contraste con su valor contable de 2.470 millones de dólares.

En estos casos debe entenderse el objetivo de las decisiones financieras: En el caso de IBM y LOTUS, la transacción refleja el valor potencial y/o clave con respecto a negocios futuros. Lógicamente esta transacción no intenta adquirir solo activos tangibles sino más bien adquirir los activos intangibles asociados a los productos, licencias, proyectos en curso y las capacidades de las personas. En el caso de Yahoo! y Amazon.com sus valoraciones de mercado reflejan el nivel de complejidad asociada al desarrollo de los negocios. Esto puede observarse en las líneas de gasto de operación de los reportes anuales, y en los niveles de inversión en infraestructura y conocimientos necesarios para poder enfrentar su rápido ritmo de desarrollo.

Price WaterHouse Coopers (PWC) define el valor de las organizaciones de la siguiente manera:

$$\text{Valor de mercado} = \text{Activos Tangibles} + \text{Activos Intangibles}$$

Donde:

Valor de Mercado: Número de acciones x valor de cada acción.

Activos Tangibles: Son los activos medidos contablemente.

Activos Intangibles: Todo aquel recurso asociado al capital intelectual.

Capital intelectual como porcentaje del valor de mercado

Los datos mostrados anteriormente demuestran en forma clara el valor directo o indirecto asociados a los activos intangibles relacionados al capital intelectual.

d. **El Capital Intelectual:**

Para entender mejor este concepto es importante ver algunas de las descripciones que algunos expertos realizan sobre el tema:

Es la suma de lo todo lo que todos en una compañía saben, lo cual genera una línea de competitividad para ella.

“Consiste en el conocimiento, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con los consumidores y contactos empresariales que posee una organización y que le permiten alcanzar una posición ventajosa en el mercado”.⁴

⁴ STEWARD Thomas A.- CAPITAL INTELECTUAL-p. 89

Capital Intelectual: Son los recursos no financieros que permiten generar respuestas a las necesidades de mercados y ayudan a explotarlos.

Estos recursos se dividen en tres categorías:

El Capital Humano,
El Capital Estructural y
El Capital Relacional.

Capital Humano: Son las capacidades de los individuos en una organización que son requeridas para proporcionar soluciones a los clientes, dentro de esta categoría se encuentran las capacidades individuales y colectivas, el liderazgo, la experiencia, el conocimiento, las destrezas y las habilidades especiales de las personas participantes de la organización.

Capital Estructural: Son las capacidades organizacionales necesarias para responder a los requerimientos de mercado. Dentro de esta categoría se encuentran las patentes, el know-how, los secretos del negocio en el diseño de productos y servicios, el conocimiento acumulado y su disponibilidad, los sistemas, las metodologías y la cultura propia de la organización.

Capital Relacional: Es la profundidad, (penetración), Ancho (Cobertura), y rentabilidad de los derechos organizacionales. Dentro de esta categoría se encuentran las Marcas, los Consumidores, la lealtad, la reputación, los canales y los contratos especiales.

Todo el análisis realizado en los párrafos anteriores sobre el valor de una organización lo realicé con el fin de enmarcar todos los procesos organizacionales dentro del

conocimiento que se genera al interior de una empresa y que permite generar valor para apoyar eficazmente las demandas del mundo moderno y apoyar las nuevas oportunidades a través de la explotación de las competencias centrales de la organización.

La Gestión del Conocimiento es la nueva tendencia generadora de Ventajas Competitivas, esto se ve reflejado en el hecho de mejorar los procesos y en la disminución de los costos. Es decir, más eficientes al cometer menos errores.

El principal problema que rodea a la GC es el desconocimiento por parte de la mayoría de las empresas del potencial que se puede generar con un modelo eficaz de GC. La Gestión del Conocimiento es un cambio cultural que afecta a una organización y contenidos y cuyo valor o resultado final se ve claramente reflejado en la cuenta de resultados. Es importante ver que hay un gran número de empresas, especialmente en los países desarrollados, que han aplicado la GC interna a sus procesos de negocio e inclusive algunas han incorporado al estado de resultados el capital intelectual de la organización. Hoy en día estamos en la primera fase de la edad del conocimiento. Estos activos intelectuales son los que van a diferenciar el valor de una compañía dando un mayor valor agregado en su cotización en el mercado

La Gestión del Conocimiento esta orientada a las personas, la GC facilita la comunicación y las relaciones entre los diferentes niveles de la competitividad sistémica y permite generar un nuevo desafío para las organizaciones, el estado y la sociedad; un proceso de apoyo basado en la difusión del conocimiento que se crea

al interior de una organización permite tener suficientes bases para innovar y para transformar todo el contexto micro económico en el que se mueve las estrategias empresariales.

EL COLABORADOR COMO PARTE INTEGRANTE DE LA VENTAJA COMPETITIVA



e. La competitividad y la estrategia empresarial

“La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.”⁵

⁵ IVANCEVICH; LORENZI, S KINNER y CROSBY. **Gestión: calidad y competitividad** – p.102

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad: la competitividad interna y la competitividad externa.

La **competitividad interna** se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación.

Al hablar de la **competitividad interna** nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La **competitividad externa** está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenos, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez que ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y

productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado

f. Calidad total: estrategia clave de la competitividad

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la

competitividad y responda de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez mas eficiente, rápido y de mejor calidad.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado "paradigmas". Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren cómo resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros. Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo.

La **calidad total** es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado

hacia el cliente.

La calidad total no sólo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.

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

Cómo estimular la competitividad

La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, una transnacional etc., sea más competitiva, son resultado de una política fomentada por el Estado que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere de la construcción de un Estado Civil fuerte, capaz de generar, comunidad, cooperación y responsabilidad.

Algunas de las condiciones requeridas para que un país sea competitivo, es que el Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar la actividad comercial que permita el normal

desarrollo de la actividad comercial de estas empresas. Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de ciertos puntos, estos podrían ser:

- **Las estrategias de las instituciones públicas.**
- **La competencia entre empresas.**
- **Las condiciones y los factores de la demanda.**
- **Transparencia y reglas claras** que se hagan respetar, dentro de un ambiente donde las finanzas estén en orden.
- **Establecer reglas tributarias adecuadas**
- Una **política macroeconómica** que sea capaz de fomentar la inversión de capitales, dentro de un marco económico donde no exista la regulación y control de precios (Precios acordes a la oferta y la demanda).
- Las nuevas empresas requerirán de **personal calificado** que esté a la altura de las nuevas tecnologías.
- El establecimiento de una sólida y comprometida **asociación Gobierno - Sector Privado**, para fomentar el crecimiento de la tecnología, productividad, etc., a fin de ofrecer competitividad a nivel internacional dentro de un marco de ventajas igualitario para todos.

Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Asimismo, con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y/o

productos de alta calidad.

En este contexto se desarrolla una creciente importancia entre los gestores y las organizaciones por elevar sus estándares de calidad, ser competitivas y mantenerse en el mercado.

Qué significa competitividad

“Competitividad Nacional, la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aún aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos”⁶.

Esta definición puede adaptarse al ámbito organizacional, considerando competitividad la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global. Añadiendo además que cumpla con las famosas tres "E": Eficiencia, eficacia y efectividad:

Eficiencia en la administración de recursos,

Eficacia en el logro de objetivos y

Efectividad comprobada para generar impacto en el entorno.

Una organización se considera competitiva si tiene éxito mantenido a través de la satisfacción del cliente, basándose en la participación activa de todos los miembros de la organización para la mejora sostenida de productos, servicios, procesos y cultura en las cuales

⁶ IBID-p. 138.

trabajan; para lo cual fomenta determinadas competencias y filosofía, mirando a su alrededor y adaptando las prácticas líderes del entorno así como mirando al interior, tomando en cuenta sugerencias de empleados, innovando y fomentando la participación proactiva y el liderazgo eficaz.

Pero no olvidemos que en el actual mercado la supervivencia y éxito de una compañía depende de la calidad y la cooperación a lo largo de la cadena de distribución, que involucra varias empresas, más que de la aniquilación de la competencia. Así las alianzas estratégicas nos demuestran que nuestros competidores (enemigos en el pasado) además de poder constituirse en nuestros maestros (al emplear la técnica de benchmarking por ejemplo) pueden ser nuestros aliados y cooperar juntos para lograr el desarrollo de ambas compañías.

Este es un punto interesante que amplía nuestra visión cuando hablamos de competitividad y competencia.

Factores que han incidido en el cambio de la estructura competitiva

- Globalización de la economía
- Avances tecnológicos
- Desarrollo de las comunicaciones
- Nivel de demanda de productos de alta calidad

Adicionalmente:

Incremento de la población económicamente activa calificada y de los estándares de calificación como generadores de un clima social más competitivo.

La globalización de la economía nos plantea el gran

desafío de la competitividad, cambiando la estructura competitiva de nivel local a nivel mundial, presionando a las organizaciones a moverse más rápido en aras de mantenerse con los cambios del entorno, a ser más flexibles y apuntar a la mejora continua. Estrategias como Benchmarking son utilizadas a fin de identificar puntos de referencia y realizar las comparaciones respectivas para evaluar la situación de la compañía, conocer y adaptar las prácticas líderes efectivas en todas las áreas de la organización y generar valor, lograr una ventaja competitiva.

Los avances tecnológicos apuntan a la mejora de servicios, productos y procedimientos que involucra el aprendizaje continuo y el desarrollo y mantenimiento de una alta performance y un buen manejo de conocimientos y habilidades sociales. Esto ha incidido a su vez en el desarrollo de las comunicaciones permitiendo que los clientes eleven sus niveles de demanda de productos de alta calidad y sus expectativas por el servicio.

Por ello, el gran desafío que enfrentan las empresas es elevar su productividad y calidad a lo largo de toda su actividad, y a la vez reducir costos aumentando su efectividad, lo cual es necesario para su sobre vivencia.

Enfocándonos dentro de la organización y sus empleados, también podemos apreciar el aumento de la población técnica y/o profesionalmente calificada, unido a lo anterior, genera un clima social más competitivo. Actualmente por cada puesto de trabajo se reciben muchas solicitudes teniendo que aplicar un filtro cada vez mayor y estándares más exigentes para la aceptación, no solo acorde con las necesidades de un mercado

altamente competitivo y globalizado sino también por el mismo grado elevado de calificación y especialización de la oferta. (Claro que esto no se da para todos los puestos, pero con el aumento de las comunicaciones, migraciones y tele trabajo, veremos como los puestos son ocupados cada vez más, en una sola empresa, por ejecutivos de cualquier parte del planeta).

Elementos claves para la competitividad en la organización

Desarrollar, fomentar y mantener la competitividad en la organización es una importante estrategia para el logro de los objetivos y la visión de la compañía. Por ello, es importante fomentar, desarrollar y mantener, tanto en la organización como un todo, como en cada uno de los empleados:

- Flexibilidad y adaptación a los cambios
- Reflexión y análisis
- Ruptura de paradigmas
- Cambio e Innovación
- Pro actividad
- Reestructuración, reorganización y rediseño
- Evaluación y revisión periódica de estrategias, procesos, sistemas.
- Control, evaluación y retroalimentación en todos los niveles
- Capacidad de aprendizaje
- Orientación a resultados
- Integración de pensamiento – acción
- Valores compartidos
- Comunicación abierta y fluida
- Intercambio de información
- Visión global

- Trabajo en equipo
- Empowerment
- Liderazgo efectivo
- Oportunidades de desarrollo
- Fomento y desarrollo de competencias, entendidas como el grupo de conductas que abarcan el conocimiento, habilidades, aptitudes, actitudes, motivos y características de personalidad que influyen directamente en el rendimiento de un empleado, logrando un desempeño sobresaliente o efectivo.

CIRCUITO PARA LA COMERCIALIZACION



Estos elementos reposan en la adopción de una política y valores acordes con ellos, que permitan su instauración en la cultura organizacional y su mantenimiento; siempre con el carácter flexible y de adaptabilidad que los caracteriza.

No olvidemos que para mantener y elevar la

competitividad, la organización debe fomentar las habilidades y procesos anteriormente mencionados cotidianamente a través de políticas, procedimientos, normas, procesos, sistemas de recompensas, como de la dinámica e interacción de sus miembros.

Precisamente, a través de la cultura organizacional como de sus organismos reguladores (procesos de selección, socialización formal – inducción, capacitación - socialización informal, anécdotas, rituales, símbolos materiales y el lenguaje) se puede modificar o continuar con una determinada orientación o filosofía que puede permitir o dificultar la flexibilidad, adaptación a los cambios y la competitividad de la organización. Por ello, debe tenerse cuidado de involucrar activamente a todos los miembros de la organización y revisar los procesos instaurados para una adecuada retroalimentación de las conductas que desee.

2.2.2 Conceptualización de la Gestión Financiera

Las organizaciones económicas como entidades diseñadas por las personas para alcanzar fines individuales y colectivos, tienen en estos momentos un gran reto frente a los sistemas de control que aplican en las actividades de su diario funcionamiento, por ello se torna viable establecer algunos puntos de soporte para establecer las herramientas necesarias para tener un buen sistema de inspección y verificación, que en el corto plazo nos dará las luces para evaluar si los procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que nos proporcionan el mayor beneficio.

Ya que las organizaciones pueden planificar e implementar cambios en su carácter y estructura fundamental por lo anteriormente dicho, toman gran relevancia los conceptos de

eficacia en cuanto afectan las relaciones entre la organización y el entorno y la eficiencia por que afectan la estructura interna y las actividades operativas de la organización.

Las actividades instrumentales al servicio de los objetivos corporativos se resumen en explotación comercial, producción, aprovisionamiento, Inversiones y mantenimiento de las finanzas, por ello es de vital importancia crear los vínculos necesarios entre todo el conjunto para así estructurar un buen sistema, que proporcione mayor seguridad y estabilidad a la organización

La gestión financiera esta íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

Es activo o pro activo cuando colabora con el buen funcionamiento de la gestión empresarial, estructurándose en etapas esenciales, estas son:

- Establecimiento de objetivos jerarquizados de corto y largo plazo Establecimiento de planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos.
- Establecimiento de estructura organizativa (Ejecución y control)
- Medición, registro y control de resultados
- Calculo de las desviaciones
- Explicación del origen y causas de las desviaciones
- Toma de decisiones correctoras.

2.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES

a. Cultura y Clima organizacional

Definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan los fines de la presente investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan el estudio en cuestión. Considerando lo antes expuesto, en este capítulo se muestran las bases de algunas teorías relativas a la cultura, el clima organizacional y la motivación del recurso humano en las organizaciones así como también se hace referencia a otros trabajos de investigación realizados sobre el tema propuesto en este trabajo.

Antecedentes relacionados con la Investigación.

El número de investigaciones sobre los cultura y clima encontradas en los diferentes lugares visitados es limitado. El enfoque utilizado por cada investigador nos demuestra la gran cantidad de variables que posee dicho tema. Algunos de los trabajos presentados en esta parte de los antecedentes pareciera no establecer ninguna relación con nuestra investigación, sin embargo, a nuestro parecer, consideramos importantes mostrar la importancia de la comunicación al hablar de cultura, así esta no fuese organizacional. Por otro lado y específicamente en el Sector comercial del calzado es aun más reducido el número de investigaciones sobre procesos administrativos, y mucho menos relacionadas con la Cultura y el Clima Organizacional: a continuación presentamos investigaciones que sirven de antecedentes al presente estudio.

1. Capote (citado por Casas Cárdenas y Echevarria Barrera, 1999) realizó un diagnóstico organizacional en el Instituto Nacional de la Vivienda para precisar y/o detectar los problemas que

aquejan a los integrantes de este Instituto y poder planear soluciones que contribuirán al bienestar de la organización. El estudio se aplicó a 516 empleados del Instituto y se concluyó que el personal tenía un descontento generalizado, el Instituto no contaba con un plan de inducción que motivara al funcionario con respecto a las metas, programas y funcionamientos del Instituto, las comunicaciones eran deficientes, los sueldos no eran aceptables y no existía una planificación y coordinación de las actividades laborales del Instituto.

2. Símil (citado por Casas Cárdenas y Echevarría Barrera, 1999) realizó un estudio de los factores del trabajo que inciden en la satisfacción laboral. En dicho estudio se planteó como objetivo, el abordaje de los factores del trabajo a través de la teoría bifactorial de Frederick Herzberg y sobre los factores higiénicos y motivadores, con el fin de obtener las actitudes de los empleados hacia esos factores. El estudio realizado fue dirigido a 100 empleados de diferentes departamentos de una compañía de seguros, seleccionados al azar. Los resultados en general indicaron que la mayoría de los sujetos presentan actitudes positivas hacia los diferentes factores del trabajo por lo que se pudo inferir que existe satisfacción hacia los factores antes mencionados y se sienten satisfechos con su trabajo.

3. Casas Cárdenas y Echevarría Barrera, 1999 realizaron un estudio en el Centro de Salud Manuel Bonilla (DISA I Callao / Red Bonilla - La Punta) con el objetivo de determinar el clima organizacional en las unidades de dicho establecimiento, que permita recabar la información, sobre aquellos factores que pudieran estar influyendo en él. El estudio fue realizado en una población de 100 personas entre trabajadores y pacientes. El estudio concluyó que no se evidenciaban mayores problemas en el clima organizacional del centro, las deficiencias encontradas se derivan de una falta de motivación con el personal por considerar

que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no se corresponden con el esfuerzo demostrado en el trabajo, el pensar que no todos son premiados de la misma forma. Concluyen las autoras de la investigación que también otro factor que influye en la fuente de insatisfacción laboral es la cantidad de roles que cumple el profesional de salud, especialmente los médicos que además de sus cargos respectivos, tienen otros que lo apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones. Por último concluye expresando que se evidencia el alto incremento de las motivaciones al logro, ya que este personal encuentra oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progreso personal, de igual manera se aprecia una alta motivación de afiliación por cuanto se sienten orgullosos de pertenecer al centro y se identifican con él.

4. Estela Aurora Roedor Carbo, 2000, Realizó un estudio sobre la Cultura, comunicación y salud materna en el Perú; en ésta investigación se elaboraron propuestas de comunicación tendientes a resolver la brecha entre 2 culturas, que se disputaban en dicha fecha, las decisiones privadas de las mujeres y su entorno, respecto a la maternidad y el nacimiento.

5. Ramiro Pollack Celis, 2001, realizó un estudio de comunicación interna y clima organizacional en la empresa agroindustrial San Jacinto S.A., en el se realiza un análisis de la relación que tiene la política empresarial de recursos humanos y los contados medios de comunicación interna, con el clima organizacional en la empresa agroindustrial San Jacinto.

En la investigación se detectó fallas y carencias en la dinámica de agroindustria San Jacinto S.A.. como consecuencia de las deficiencias comunicativas, además, registra y analiza los medios de comunicación para identificar su discurso comunicacional,

identifica asimismo las necesidades de comunicación de los públicos internos de la empresa y aspectos que medien en su clima organizacional.

Fundamentos Teóricos.

Cultura Organizacional.

"En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable..."⁷. La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la institución.

Para comprender la importancia del tema propuesto en este trabajo de investigación, se deben aclarar los conceptos referidos a cultura, clima organizacional y eficacia, puntos centrales de este estudio.

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino). La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

⁷ PHEGAN, B. **Desarrollo de la Cultura de su Empresa.** 1998. pp. 13

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman (citados por García y Dolan,1997) consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

“Ellos realizaron un estudio comparativo sobre las instituciones de mayor éxito, determinando la presencia de elementos comunes como la orientación a la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y espíritu emprendedor interno, productividad gracias a las personas, dirección mediante valores, se concentraban en lo que sabían hacer y se basaban en una estructura simple y ágil”⁸.

”Otro estudio, el Hosftede (citado por Hunt,1993) reflejó la influencia de la cultura social en las organizaciones. El eje central de este estudio fue la comparación entre organizaciones norteamericanas y japonesas, concluyendo que ciertos elementos culturales como el individualismo y el consenso eran rasgos característicos de cada cultura”⁹. Esto permitió establecer un nuevo concepto, Cultura Organizacional, constituyéndose éste en el factor clave del éxito para las organizaciones.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una institución u organización. Además los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivando al personal y facilitando la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

⁸ GARCIA, S.; Dolan, S. **La dirección por Valores**.1997.

⁹ HUNT, J. **La Dirección del Personal en la Empresa**. 1993

A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Granell (1997, p.p. 2) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas"¹⁰.

Chiavenato (1989, p.p. 464) presenta la cultura organizacional como **"...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."**¹¹

Valle (1995, pp 96) establece que la cultura de una organización es **"... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas"**¹².

García y Dolan (1997, pp 33) definen la cultura como **"... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."**¹³

Guedez (1998,pp. 58) **"la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización."**¹⁴

Serna (1997, pp 106) **"La cultura ... es el resultado de un**

¹⁰ GRANELL, H. **Éxito Gerencial y Cultura**. 1997

¹¹ CHIAVENATO, I. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 1989.

¹² VALLE, R. **Gestión Estratégica de Recursos Humanos**.1995

¹³ GARCÍA, S; Dolan, S. **La Dirección por Valores**.1997

¹⁴ GUEDEZ, V. **Gerencia Cultura y Educación**. 1998

proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa"¹⁵.

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias, es decir, la cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura Organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Así como menciona Shein (citado por García y Dolan, 1997), concordamos en reconocer que en casi todas las instituciones, incluyendo a CERRATTO S.R.L., se establece que la cultura está compuesta por dos niveles esenciales, que son: (a) el nivel explícito u observable, el cual a su vez se clasifica en el nivel de lo que la organización hace y el nivel más superficial de lo que la organización aparenta que es y (b) el nivel implícito de la misma.

Modelo de Edgar Shein

"La ambigüedad entre los niveles sugeridos por Shein, da como resultado una cultura organizacional incongruente, por

¹⁵ SERNA, H. **Gerencia Estratégica**. 1997

cuanto que lo que se piensa, aparenta o se hace, no tiene coherencia con la práctica del quehacer diario; por el contrario sí la coherencia está presente entre los niveles explícitos e implícitos la cultura será equilibrada y sin lugar a dudas tendrá por norte el éxito de la organización”¹⁶

”El éxito en las instituciones se basa en los objetivos estratégicos que ella se traza y que normalmente se encuentran mencionados en el Plan Operativo; además se hace necesaria la presencia de una cultura organizacional que abarque los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia”¹⁷.

Los factores citados constituyen según Armstrong **”... los cimientos para levantar los diversos métodos para alcanzar la excelencia”**¹⁸.

Definitivamente consideramos que la cultura organizacional es aprendida por los miembros de la institución; y que así como lo indica Shein, este proceso se da de dos formas: (a) Modelo de Trauma: en el que los miembros de la organización aprenden hacerle frente a una amenaza mediante el levantamiento de un mecanismo de defensa y (b) Modelo de Refuerzo positivo: en el cual las cosas que parecen funcionar se asimilan y preservan. El aprendizaje tiene lugar en la medida en que la gente se adapta y hace frente a las presiones externas y a medida que desarrolla métodos y mecanismos satisfactorios para manejar la tecnología de su organización.

La cultura Organizacional que refleja los supuestos acerca de la naturaleza de la organización se manifiestan a través de la

¹⁶ SHEIN, Edgar. **Organización y la Profesión de Administración de presas.**

¹⁷ GARCÍA y Dolan. **Dirección por valores.**1997, España. pp 33

¹⁸ ARMSTRONG, M. **Gerencia de Recursos Humanos.** 1991.pp. 11

conducta organizacional o clima organizacional; esto no es más que la manera en la que la gerencia y los empleados individualmente o en grupos se comportan en la organización. Este factor tan importante dentro de las organizaciones influye en tres áreas de la conducta de los empleados ellas son: **Valores organizacionales**: conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá y debería suceder. Se refiere a los fines y metas como a los medios; **Clima Organizacional**: atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores; **Estilo gerencial**: la forma en que los gerentes se comportan y ejercen su autoridad. Considerando que ese estilo gerencial puede ser autocrático o democrático. El estilo gerencial está determinado por la cultura y los valores de la organización.

Si bien se ha citado que la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar; puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar "... **los viejos hábitos son difíciles de erradicar...**"¹⁹.

Pese a presentarse esa dificultad, pensamos que la cultura sí puede ser gerenciada y transformada; pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo dependerá en gran manera de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización y sobre todo la voluntad de la Alta Gerencia y/o dirección.

Resulta una inquietud para muchos gerentes llevar a cabo un proceso de gerencia entorno a la cultura de la organización; para

¹⁹ ARMSTRONG, M. **Gerencia de Recursos Humanos**. 1991

ello es indispensable trazarse un programa de gerencia cultural que abarque aspectos como: (a) Identificar los principios de la organización y someterlos a consideración; (b) Extraer de los principios los valores que subyacen en ellos; (c) Analizar el clima organizacional; (d) Analizar el estilo de gerencia, (e) planificar y actuar sobre los principios, valores, clima y estilo gerencial que se deben cambiar y sobre los que deben mantenerse o reforzarse.

Este tipo de programas permiten a los gerentes junto con sus asesores, definir y compartir la misión de la organización, el conocimiento de la visión, la promulgación de valores organizacionales correctos; el ejercicio de un liderazgo con el fin de lograr motivar a los miembros de la organización y lograr la participación de todos en el logro de los objetivos.

De la aplicación de los programas culturales en las organizaciones no se pueden esperar cambios inmediatos; los cambios en una organización pueden requerir años y considerar además la existencia de un factor que se hace presente en todas las organizaciones como es la resistencia al cambio. En una organización donde los principios y valores están profundamente arraigados, difícilmente las personas estarán dispuestas a abandonarlos. Para poder lograr esos cambios hay que educar a las personas, reforzar en ellas que esos nuevos principios y valores afectan de manera positiva a la organización. De la internalización de esos nuevos principios y valores dependerá el éxito del programa cultural y el de la organización, todo ello redundará en el personal generando en ellos actitudes que llevarán a desarrollar climas favorables para lograr el cumplimiento de la misión y la visión.

Existe la tendencia a confundir la cultura con lo que a menudo se conoce como clima de la organización. "Este último se refiere al modo en que se siente la gente sobre uno o más criterios en un

momento determinado..."; mientras que cultura "...trata de los supuestos, creencias y valores subyacentes..."²⁰ de la organización.

Clima Organizacional.

A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Los primeros estudios sobre Clima psicológico fueron realizados por Kurt Lewin en la década de los treinta. Este autor acuñó el concepto de atmósfera psicológica, la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico.

Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lewin, Lippit y White (1939) diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo (Democrático, laissez faire y autoritario) tenía en relación al clima. Las conclusiones fueron determinantes: frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, probando que el Clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.

Según Johannesson (1973) la conceptualización del Clima Organizacional se ha llevado a cabo a través de dos líneas principales de investigación: la objetiva y la perceptual. Este autor postula que la medición objetiva del Clima sería evidente en los trabajos de Evan (1963) y Lawrence y Lorsch (1967).

Para efectos de una medición es recomendable usar la definición

²⁰ HUNT, J. **La Dirección del Personal en la Empresa**. 1993. pp.111

de Litwin & Stringer ya que al hablar de percepciones se hace posible una medición a través de cuestionarios.

Según Hall (1996) **“el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”**²¹.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que **“ el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta”**²².

Dessler (1993) **”plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo”**²³.

En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler,1993, pp 181), estos investigadores definen el clima organizacional como **“... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”**.

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y

²¹ HALL RICHARD, H. **Organizaciones, estructuras, procesos y resultados**.1996

²² BROW W.; Moberd, D. **Teoría de la Organización enfoque integral**.1990.

²³ Dessler, G. **Organización y Administración: enfoque situacional**.1993

Crofts (citados por Dessler,1993, pp. 182) definieron el clima como ".. la opinión que el trabajador se forma de la organización".

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler,1993, pp. 182) para ellos el clima son".. los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

Water (citado por Dessler,1993, pp.183) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes, proporcionando una definición con la cual concordamos ".. el clima se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura".

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el

clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la institución y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Como ya se mencionó con anterioridad, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el trabajador en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

Componentes y Resultados del Clima Organizacional.

La forma en que los trabajadores ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, revista una vital importancia para la organización.

”Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos, objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización”²⁴.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, que como bien quedó explícito en las definiciones condicionan el clima de trabajo de los empleados.

Teoría del Clima Organizacional de Likert.

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet,1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

²⁴ BRUNET, L. **El Clima en las Organizaciones.** 1999. México. pp. 40

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

Variables causales : Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Variables Intermedias : Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.

Variables finales : Estas variables surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.
 - 1.1. Sistema I. Autoritario explotador
 - 1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo Participativo.
 - 2.1. Sistema III. Consultivo.
 - 2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

El Clima Autoritario, Sistema I Autoritario Explotador, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El Sistema II Autoritario Paternalista, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El Clima Participativo, Sistema III Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los trabajadores tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El Sistema IV, Participación en Grupo, existe la plena confianza en los trabajadores por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe

una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como: (a) método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los trabajadores, (b) características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades; (c) características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la institución y como se llevan a cabo; (d) características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor - subordinado para establecer y cumplir los objetivos; (e) características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades; (f) características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales; (g) características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales; (h) objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1,2,3,4, que a continuación se explican brevemente:

Sistema 1 (Explotador - Autoritario) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mag Gregor y su liderazgo directivo).

Sistema 2 (Benevolente - Autoritario) relación directa subordinado- líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno - uno (supervisor - supervisado).

Sistema 3 (Consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.

Sistema 4 (Participativo o de Grupos interactivos) basado en la teoría de Mag Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar (a) El ambiente que existe en cada categoría; (b) El que debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.

Otros instrumentos para medir el Clima Organizacional

Existen otros cuestionarios como el de Litwin y Stringer (citados

por Dessler,1993) en el que se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick (citados por Dessler,1993) se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto, cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

El cuestionario de Halpin y Crofts (citados por Dessler,1993) basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son desempeño: implicación del personal docente en su trabajo; obstáculos: sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias; intimidad: percepción del personal docente relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; importancia de la producción: comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; confianza: esfuerzos del director para motivar al personal docente y consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera más humana.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para

la medición del clima organizacional. Sin embargo lo que debe asegurarse el especialista que trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

Eficacia Organizacional.

Se ha podido visualizar, como la cultura y clima organizacional determinan el comportamiento de los trabajadores en una organización; comportamiento este que determina la productividad de la institución a través de conductas eficientes y eficaces.

Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

La eficiencia definida por Chiavenato **“es la relación entre costos y beneficios, de modo que esta enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible”**²⁵

Por otro lado el ya precitado autor define la eficacia como: "... la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos y/o servicios..."²⁶; "... la eficacia se refiere a como hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita..."²⁷. "La eficiencia busca el

²⁵ CHIAVENATO, I. **Administración de Recursos Humanos**. 1994.pp.28

²⁶ Ibid, p.29

²⁷ Ibid, p.33

mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la organización sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)"²⁸

Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para que las organizaciones logren un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, la motivación, esta es definida por Dessler como " ... el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades"²⁹. El hombre, como bien lo expresa Chiavenato es "... un animal social... posee la tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales. Viven en organizaciones y ambientes que son cada día mas complejos y dinámicos"³⁰, buscando lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades. Muchos autores, han elaborado teorías relacionadas con la

²⁸ Ibid, p.33

²⁹ DESSLER, G. **Organización y Administración**. 1993. pp.20

³⁰ Op. Cit. p. 34

motivación del ser humano dentro de las organizaciones; en este capítulo se citaran las más conocidas a fin de considerarlas para desarrollar el título de este trabajo de investigación

Teoría de Maslow

Con base en la premisa que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow (citado por Chiavenato, 1989) postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales.

El autor de la presente teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

1. Fisiológicas: son las esenciales para la sobre vivencia.
2. Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
3. Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
4. Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
5. Actualización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow: Las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores; y una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

Teoría de Mayo.

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo (citado por Chiavenato,

1989) era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes: (a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas, (b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; (c) los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material; (d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

Teoría de los factores de Herzberg

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg (citado por Chiavenato,1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores

ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

Modelo de Poder-Afiliación- Realización de Mc Clelland.

Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización al logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo por el poder buscan puestos de control e influencia; aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros; Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales. Mc Clelland (citado por Chiavenato, 1989).

Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor.

Dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y.

En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad. Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

La teoría Y, supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la

teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador. Mc Gregor (citado por Chiavenato, 1989).

Teoría de Campo de Lewin

En la creencia que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin (citado por Dessler, 1993) llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: (a) la motivación depende de la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo, la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

Teoría de la Valencia - Expectativa de Vroom.

Vroom (citado por Dessler, 1993) propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan.

La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

Teoría de Shein del Hombre Complejo.

La teoría de Shein (citado por Brunet, 1999) se fundamenta en: (a) por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; (b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; (c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias, (d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas. El autor del presente trabajo infiere que las teorías presentadas en este capítulo de manera breve, coinciden en ver al trabajador como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al él, satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a alcanzar metas que permitirán a la organización lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta

dirección tiene un efecto determinante sobre el grado de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del trabajador debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de los trabajadores.

b.- GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

En el momento actual en el cual la competitividad y la eficiencia empresarial son elementos de supervivencia y definen el futuro de las organizaciones, la utilización efectiva de políticas para la Capacitación y el Desarrollo de los Recursos Humanos se torna cada vez más necesaria.

Los procesos de capacitación permiten establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y aseguran el desarrollo de los Recursos humanos disponibles.

Marco conceptual

A- Definición de formación, capacitación y desarrollo

1. Formación

Es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien la obtiene alcanzar niveles educativos cada vez más elevados. En general son programas a mediano y largo plazo.

2. Capacitación

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último que implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

3. Desarrollo

El Desarrollo por otro lado, se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una

determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar. Está orientado fundamentalmente a ejecutivos.

B- Diferencias entre Capacitación y Desarrollo.

| Aspectos | Desarrollo | Capacitación |
|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|
| Qué transmite | Transformación, visión | Conocimiento |
| Carácter | Intelectual | Mental |
| Dónde se da | Empresa | Centros de trabajo |
| Con qué se identifica | Saber (qué hacer, qué dirigir) | Saber (cómo hacer) |
| Áreas de aprendizaje | | Cognitiva |

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas.

La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras.

El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca preocupación porque lo prepara para ello o más largo plazo y a partir de obligaciones que puede estar ejecutando en la actualidad.

3. Contenido

A- Capacitación De Recursos Humanos

Toda empresa que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas de capacitación, dará a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de esa organización.

La capacitación cuenta con objetivos muy claros, entre los cuales podemos mencionar:

- Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza laboral
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Obtener una mejor imagen.
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejorar la relación jefe-subalterno.
- Preparar guías para el trabajo.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promover el desarrollo con miras a la promoción.
- Contribuir a la formación de líderes dirigentes.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Promover la comunicación en toda la organización.

- Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.

Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continua, de forma que se puedan alcanzar las metas trazadas.

B- Beneficios de la capacitación para el trabajador y la empresa

El beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también para la empresa; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro. Entre los beneficios podemos mencionar:

- Permite al trabajador prepararse para la toma de decisiones y para la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo y la confianza del individuo.
- Ofrece herramientas necesarias en el manejo de conflictos que se den dentro de la organización.
- Logra metas individuales.
- Eleva el nivel de satisfacción en el puesto.
- Mejora la comunicación entre los trabajadores.
- Ayuda a la integración de grupos.
- Transforma el ambiente de trabajo en la empresa, haciendo más agradable la estancia en ella.

C- Pasos Hacia La Capacitación Y El Desarrollo

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar. A fin de tener programas de capacitación eficaces, se recomienda un enfoque sistemático. Éste consiste en 4 partes:

1. Detectar las necesidades de capacitación

Es el primer paso en el proceso de capacitación, detectar las necesidades de capacitación contribuye a que la empresa no corra

el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios.

Para detectar las necesidades de capacitación deben realizarse tres tipos de análisis; estos son:

- **Análisis Organizacional:** que es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la Compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.
- **Análisis de Tareas:** se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.
- **Análisis de la Persona:** dirigida a los empleados individuales. En el análisis de la persona debemos hacernos dos preguntas ¿a quién se necesita capacitar? Y ¿qué clase de capacitación se necesita?. En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas de la empresa. Es importante aclarar que esta información la obtenemos a través de una encuesta.

En la fase de detección de las necesidades de capacitación se presentan elementos a considerar que facilitan la clasificación de dichas capacitaciones según:

- **TIEMPO:** a corto plazo (menos de un año) y a largo plazo.
- **ÁMBITO:** generales (conocimiento de la empresa, procesos) y específicas.
- **SITUACIÓN LABORAL:** para formación inicial (costumbres y procedimientos), manutención y desarrollo, complementación

(reubicación o reemplazo) y especialización (promoción o ascensos).

El detectar las necesidades de capacitación del Recurso Humano tiene entre otras las siguientes ventajas:

- Permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente.
- Mide una situación actual que servirá de línea base para evaluar la efectividad posterior a la capacitación.
- Conocer quiénes necesitan capacitación y en qué áreas.
- Conocer los contenidos que se necesita capacitar.
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Optimizar el uso de recursos.
- Focalizar el objeto de intervención.

A- Técnicas De Detección De Necesidades

Es importante tomar en cuenta algunas de las técnicas mayormente utilizadas para la detección de necesidades de capacitación, sus ventajas y desventajas, las cuales serán aplicadas según el tipo de empresa y personal al que irá dirigida la capacitación. Estas son:

- Observación directa: debe ser realizada en el sitio de trabajo y deben ser comparadas con un patrón de conductas esperadas. En tareas más o menos repetitivas se usan listas de verificación y en las habilidades más especializadas se usan guías de observación aplicadas por más de un evaluador.

o Ventaja: su objetividad, permite detectar fallas que no se registrarían de otra manera, permite focalizar el entrenamiento y evaluar los avances.

o Desventaja: es costosa en términos de tiempo, modifica lo observado, requiere preparación de los observadores.

- Entrevista: a base de preguntas abiertas o estructuradas.

o Ventaja: permite descubrir aspectos no previstos, hay posibilidades de clarificar lo requerido.

o Desventaja: es lenta, costosa, sin anonimato, es subjetiva y puede no ser representativa del total.

- Encuestas: con preguntas abiertas o cerradas.

o Ventaja: es de aplicación masiva y colectiva, bajo costo y anonimato.

o Desventaja: hay aspectos que pueden quedar sin conocer.
Autoevaluación: registro de las propias habilidades, generalmente a nivel ejecutivo.

- Análisis de problemas: permite el manejo de situaciones indicadoras de anormalidad. Generalmente se hace un análisis grupal de la situación.

o Lluvia de ideas: creatividad, análisis participativo.

o Ley de Pareto: problemas/ impacto, actividades/ resultados, causas/ problemas.

- Evaluaciones psicológicas de selección de personal.

- Evaluación de desempeño.

En el marco de la detección de necesidades de capacitación, la evaluación del Proceso de Necesidades de Capacitación se hace imperiosa.

2. Identificación de recursos

Los Recursos que requiere la capacitación al personal es de suma importancia ya que sin los mismos no puede impulsarse planes ni programas cónsonos con las necesidades detectadas. Los Recursos pueden ser de diferentes tipos:

1. Financieros: mediante la designación presupuestaria que establece la empresa como parte de sus costos de funcionamiento. Aquí se incluyen también lo correspondiente a un porcentaje de las remuneraciones imponibles de sus trabajadores, que se establecen dentro de las partidas de compensaciones e incentivos no financieros de la empresa.

1. Humanos: la función de capacitación es una función de línea y de staff.

2. Institucionales: todos los organismos externos a la empresa, públicos o privados, que realizan una labor de apoyo a la tarea del departamento.

3. Materiales: infraestructura, condiciones para trabajar, materiales.

3. Integración de un plan de capacitación

La Planeación de los Recursos Humanos y el Desarrollo del Personal centran su atención en el planeamiento formal de dichos recursos. Al planear formalmente, se debe hacer énfasis en:

- Establecer y reconocer requerimientos futuros.
- Asegurar el suministro de participantes calificados.
- El desarrollo de los recursos humanos disponibles.

- La utilización efectiva de los recursos humanos actuales y futuros.

La planeación formal asegura o permite a la empresa contar con el número correcto de empleados y con el tipo correcto de personas, en los lugares adecuados, en el tiempo preciso, haciendo aquello para lo cual son más útiles.

Hoy día se requiere de la preparación de personas con capacidad de realizar una sucesión organizada de puestos unidos unos con otros dentro de la organización. Un plan de capacitación debe contemplar entre otras cosas:

- Plan de Reemplazos: esta es la actividad más común de la planeación de los Recursos Humanos. Esta actividad se relaciona con el reclutamiento, promoción y la transferencia, para ocupar puestos cuyas vacantes se han de producir.

Aquí se toman en cuenta edades, problemas de salud, otras causas de desgaste laboral. La utilización mayor de la planificación de reemplazos es en posiciones administrativas o de alta capacitación.

- Plan de Sucesión: denominamos plan de sucesión al sistema que tiene los siguientes objetivos:

- o Tener preparados a los relevos necesarios para las posiciones de conducción de la organización.

- o Planificar adecuadamente la necesaria capacitación de los sucesores.

- Plan de carrera: el plan de carrera es muy importante para quienes poseen habilidades gerenciales, porque esto ayuda a maximizar su contribución potencial a los objetivos organizacionales; permite soportar altos valores de cambio

organizacional, las presiones y el estrés ocasionados por el trabajo.

Otra razón para instituir el desarrollo de carrera en una empresa son los cambios tecnológicos que se producen a una gran velocidad, lo cual genera desajustes entre las necesidades de mano de obra de la empresa y las habilidades y conocimiento de los empleados.

Los aspectos que se deben tomar en cuenta al momento de realizar el diseño de una Planeación de la Capacitación son:

- Selección de las actividades de capacitación.
- Nivel de profundidad de la capacitación. Si es para la formación, integración, complementación o de especialización.
- Definir la población objetivo, características de los participantes, conformación de grupos. Nivel de conocimientos previos necesarios.
- Definir si va a ser una capacitación interna o externa (instructores).
- Selección de instructores.
- Definir el cronograma, para efectos de la partidas presupuestarias.
- Definir la metodología de la capacitación: instrucción en el centro de capacitación, rotación de puestos, pasantías, aprendizaje en el puesto, visitas a otras empresas, trabajo junto a un experto, etc.

Adicional a los aspectos antes señalados podemos de igual forma elaborar una Hoja de Trabajo para Diseño de la Capacitación.

4. Ejecución de programas de capacitación

Las empresas deben tomar en consideración varios lineamientos para la implementación de Programas de Capacitación en su organización.

Una vez se tenga la Planeación de la Capacitación puede procederse al Diseño de Programas de Capacitación el cual incluye: nombre de la actividad, objetivos generales y específicos, contenidos, metodología, duración, participantes, lugar, horario, instructor, bibliografía, recursos, costo y evaluación. A continuación analizaremos brevemente algunos elementos que están considerados en el diseño del Programa de Capacitación.

A- Establecimiento de objetivos:

Deben formularse objetivos claros y precisos para el diseño de programas bien definidos. Estos facilitarán a los gerentes o jefes determinar si es el tipo de capacitación que realmente necesita su subordinado.

En los objetivos específicos se deben utilizar verbos de acción que describan el contenido del programa.

B- Contenido del programa:

La detección de las necesidades de capacitación nos permitirá elaborar el contenido del programa de capacitación y los objetivos de aprendizaje, al respecto Werther, Jr. Y Keith; Davis nos dicen:

El contenido puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimiento necesario o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no están en el programa, éste no redundará en pro de la organización. Si los

participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo.

C- Principios Del Aprendizaje:

Conocido como Principio Pedagógico, constituye las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Estos principios son:

- Participación: el aprendizaje es más rápido cuando el individuo participa activamente de él. Este principio se aplica actualmente en las escuelas, universidades con excelentes resultados, ya que el profesor es un facilitador y el estudiante aprende de manera más rápida y puede recordar por más tiempo, debido a su posición activa.
- Repetición: este principio deja trazos más o menos permanentes en la memoria. Consiste en repetir ideas claves con el fin de grabarlo en la mente.
- Relevancia: el material de capacitación debe relacionarse con el cargo o puesto de la persona que va a capacitarse.
- Transferencia: el programa de capacitación debe concordar o relacionarse con la demanda del puesto de trabajo del individuo.
- Retroalimentación: a través de este principio el individuo podrá obtener información sobre su progreso.

D- Herramientas De Capacitación

La capacitación es necesaria e importante tanto para los supervisores como para los empleados que tienen el potencial para ocupar esta posición. A pesar de que los objetivos de la capacitación no son los mismos, las técnicas del curso son iguales. Ejemplo, para los supervisores la sesión consistirá en

capacitación respecto a como desempeñar mejor su puesto de trabajo actual, para los empleados sin responsabilidad gerencial, los cursos constituyen una oportunidad para desarrollarse a puestos gerenciales.

Factores para seleccionar una técnica de Capacitación

Para seleccionar una técnica de capacitación deben considerarse varios factores:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas que reciben el curso.
- Las preferencias y capacidades del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

Técnicas de Capacitación Aplicadas:

En este punto podemos mencionar las siguientes técnicas:

- Técnicas de Capacitación aplicadas en el sitio de trabajo: dentro de este contexto podemos señalar las siguientes técnicas:
- Instrucción directa sobre el puesto: la cual se da en horas laborables. Se emplea para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto de trabajo. Se basa en demostraciones y prácticas repetidas, hasta que la persona domine la técnica. Esta técnica es impartida por el capacitador, supervisor o un compañero de trabajo.

- Rotación de Puesto: se capacita al empleado para ocupar posiciones dentro de la organización en periodo de vacaciones, ausencias y renunciaciones. Se realiza una instrucción directa.
- Relación Experto-Aprendiz: se da una relación "Maestro" y un Aprendiz. En dicha relación existe una transferencia directa del aprendizaje y una retroalimentación inmediata.
- Técnicas de Capacitación aplicadas fuera del sitio de Trabajo: en este segmento pasaremos a definir las siguientes técnicas:
 - Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares: estas técnicas no requieren de una participación activa del trabajador, economizan tiempo y recurso. Ofrecen poca retroalimentación y bajos niveles de transferencia y repetición.
 - Simulación de condiciones reales: permite transferencia, repetición y participación notable, generalmente las utilizan las compañías aéreas, los bancos y los hoteles. Consiste en la simulación de instalaciones de operación real, donde el trabajador se va a aprender de manera práctica su puesto de trabajo.
 - Actuación o socio drama: esta técnica da la oportunidad al trabajador a desempeñar diversas identidades; crea vínculos de amistad y de tolerancia entre los individuos y permite reconocer los errores.
 - Estudio de casos: permite al trabajador resolver situaciones parecidas a su labor. El trabajador recibe sugerencias de otras personas y desarrolla habilidades para la toma de decisiones. En esta técnica de capacitación, se practica la participación, más no así la retroalimentación y la repetición.
 - Lectura, estudios Individuales, instrucción programada: se refiere a cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. Los

materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación, la transferencia tiende a ser baja.

- Capacitación en Laboratorios de Sensibilización: consiste en la modalidad de la capacitación en grupo. Se basa en la participación, retroalimentación y repetición. Se propone desarrollar la habilidad para percibir los sentimientos y actitudes de las otras personas.

5. Evaluación, control y seguimiento de la capacitación

La Evaluación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio de un Programa de Capacitación, durante y al finalizar dicho programa. Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación. No es solo una actividad más de capacitación, sino una fase importante del ciclo de la capacitación.

Ocurre en cada fase del ciclo como un proceso en sí mismo. Debe ser parte de la sesión del plan de capacitación y se le debe destinar un tiempo adecuado. Los datos que se obtienen son útiles para la toma de decisiones

Un adecuado Programa de Capacitación contempla una evaluación del desempeño, un control y un adecuado seguimiento a las actividades que realiza el trabajador.

La Evaluación permite la medición científica de los fundamentos, aplicación, efectos a corto y a largo plazo, de las acciones del diseño y la ejecución de los "Programas de Capacitación".

A- Modelos De Evaluación

Uno de los modelos utilizados en la evaluación es el modelo de Kirkpatrick, tiene 4 etapas consecutivas e independientes a nivel micro y macro:

- **Reacción:** percepción de los participantes en su efectividad, por medio de cuestionarios. Se revisa también la adecuación de contenidos, el dominio del instructor, el manejo del tiempo de parte del instructor, claridad de exposición, aspectos útiles y menos útiles.
- **Aprendizaje:** nivel de adquisición de conocimientos. Por medio de evaluación pre - post, a través de pruebas de contenidos (con validez de contenido, sobre muestras representativas de los contenidos impartidos).
- **Conductas:** el más importante y difícil de evaluar. Por medio del reporte de otros: reclamos, productos defectuosos, costos, etc. que lo miden indirectamente.
- **Resultados:** impacto en la organización. ROI (return on investment), o el retorno de inversión. Se usan informes de gestión, niveles de producción, calidad, costos, niveles de ausentismo - rotación, licencias médicas, etc.

Se pueden realizar 3 diferentes tipos de evaluación:

Evaluación de los procesos: la cual examina los procedimientos y las tareas implicados en la ejecución de un programa o de una intervención.

Evaluación de los impactos: es más cabal y se centra en los resultados de largo alcance del Programa o en los cambios o mejoras al estado de la actividad.

Evaluación de los resultados: Se usa para obtener datos descriptivos en un proyecto o programa y para documentar los resultados a corto plazo.

Se deben de igual forma establecer Estrategias para realizar el proceso de evaluación de la capacitación, entre las que podemos mencionar

- Gran diversidad y el capacitador debe asegurarse de utilizar diferentes instrumentos para recoger los datos.
- Es importante para obtener datos cualitativos así como cuantitativos.
- Incluye a tantos interesados como sea posible en la estrategia de evaluación.

Existen dos orientaciones básicas interrelacionadas respecto a la evaluación de la capacitación del personal:

- Determinar si ha comprendido la información necesaria para desempeñar sus responsabilidades durante la jornada, por ejemplo, una evaluación del aprendizaje individual (evaluación del conocimiento).
- Establecer si los métodos, contenidos informativos y horarios utilizados son apropiados para transmitir las habilidades requeridas, por ejemplo una evaluación del ambiente de la capacitación.

A fin de evaluar los niveles de conocimiento del personal y la efectividad de los métodos de capacitación es necesario instrumentar programas de evaluación continua durante la capacitación y, de ser posible, poner en práctica cualquier medida correctiva antes de empezar a cumplir con sus responsabilidades.

Cuando se han programado múltiples sesiones de capacitación, la retroalimentación sobre la pertinencia y la cobertura de los métodos utilizados puede ayudar a su mejora a lo largo del programa en su conjunto. Si se determina que es necesario una mayor capacitación, la programación de sesiones adicionales puede ser una respuesta para a la misma.

B- Métodos De Evaluación De La Capacitación

Existen distintos métodos para la evaluación:

- Programas de evaluación integrados a las sesiones de capacitación, a través del monitoreo de las actividades grupales y el conocimiento manifestado durante los ejercicios de simulación e interacción.
- Actividades domésticas o sesiones de capacitación en forma de libros de preguntas y respuestas que luego pueden ser revisados y evaluados por los capacitadores.
- Llenar formatos de evaluación al final de cada sesión.
- Monitoreo y reporte sobre las sesiones por parte de los administradores del sitio de capacitación.

- Monitoreo sobre el desempeño del personal durante la jornada de evaluación.

Si bien este último método es una parte importante de la evaluación de la capacitación, no es recomendable que sea el único método que se utilice. Esperar hasta finalizar la jornada de capacitación para evaluar si el personal tiene conocimiento suficiente puede ser útil a fin de evaluar la efectividad general de los métodos de capacitación y si el personal es apropiado para el puesto en el futuro, pero es probable que se traduzca un desempeño ineficiente durante la elección.

C- Retroalimentación

Una buena forma de determinar que tan apropiados han sido los métodos y estilos de capacitación y de tener una idea precisa de

donde puede ser necesaria una mayor capacitación, es la de interrogar al personal mismo. Esto puede hacerse formalmente al final de las sesiones de capacitación mediante el llenado de cuestionarios que incluyan asuntos como los siguientes:

- Lo conveniente y confortable que han resultado el sitio y las facilidades de la capacitación, la duración de las sesiones, los recesos y las oportunidades de formular preguntas.
- Lo relevante que ha sido el material presentado y cualquier área en la que el personal considere que requiere mayor información o práctica.
- Lo conveniente que han resultado los estilos y métodos de capacitación empleados -qué resultó efectivo y qué no al transmitir la información.
- Una auto evaluación integral de conocimiento en las responsabilidades encomendadas.
- Sugerencias para mejorar sesiones futuras de capacitación.

Para incrementar este método de recolección informativa de carácter formal, los capacitadores pueden tener comunicación continua con el personal, por ejemplo durante los recesos y al inicio y final de cada sesión, para determinar donde existen lagunas de conocimiento y cuáles estilos de presentación funcionan mejor.

D- Evaluaciones Independientes

La evaluación por parte de personal independiente al proceso de capacitación también puede ayudar a identificar en qué áreas se pueden introducir mejoras.

Este método debe de emplearse siempre que sea personal externo contratado y no del organismo que se hace cargo de la

capacitación, así como en algunas sesiones en los niveles inferiores cuando se utilice un método en cascada.

E- Evaluación Del Desempeño

La Evaluación del Desempeño es la forma de medir los resultados para mejora del desempeño del personal incorporado a la empresa, con el fin de clasificar o capacitar a dicho personal y sirve de base para la toma de decisiones.

El desempeño de una persona se mide en referencia al puesto que ocupa. El objetivo es entonces, que los empleados respondan de la mejor manera posible a los requerimientos de los puestos que ocupan dentro de la empresa.

La evaluación del desempeño ofrece a la gerencia de Recursos Humanos la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo producto de la capacitación recibida. Esta importante actividad se constituye para la empresa en un recurso informativo válido para: aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos. Permite además, calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la empresa.

En síntesis, la evaluación del desempeño puede usarse con dos fines: calificativo y con fines de desarrollo. La evaluación del desempeño implica un ciclo que abarca las siguientes etapas en el desarrollo de las labores:

- En la primera etapa: acordar (no imponer) con cada colaborador los objetivos que debe alcanzar en el siguiente periodo de trabajo (puede ser un semestre o año), los cuales pueden definirse como resultados concretos, medibles, con límites de tiempo y con condiciones por lograr.

- En una segunda etapa: darse tiempo para observar los comportamientos de cada colaborador cuando ejecuta su trabajo.
- En una tercera etapa: asesorarlo sobre la marcha para ayudarlo a tener un mejor desempeño y a depurar sus habilidades, así como reconocer su buena actuación y fortalecer su autoestima.
- En una cuarta etapa: realizar la evaluación del desempeño y planear el desarrollo futuro del colaborador, si es que lo amerita.

| | | | | | |
|----------------------------|---|--|------------------------------------|------------------------------------|------------------|
| Normas De Evaluación | Examen anterior al curso o Programa | Emplea- dos Capacit a- dos | Examen posterior al Curso | Transfe- rencia Al Puesto | Segui- miento |
|----------------------------|---|--|------------------------------------|------------------------------------|------------------|

F- Errores En El Proceso De Evaluación Del Desempeño

Al realizar la labor de evaluación puede incurrirse en varios errores, tales como:

- No realizar evaluación del desempeño.
- Evaluar sin haber trazado objetivos al inicio de un periodo. Esto hace más subjetiva la evaluación y causa molestias y resentimientos.
- Acordar objetivos y no observar, dirigir, asesorar.

C.- LIDERAZGO

A lo largo de la mayor parte de nuestra existencia pertenecemos a una organización, millones de hombres u mujeres de todo el mundo pasan su existencia trabajando en distintas organizaciones, enfrentando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias.

Además, todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar sus metas, para ello es de gran importancia y muy necesario que en su programa se incluya la "administración", ya que ella, consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones.

La organización es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones le sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización.

Esta afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o no de una empresa nos indica, por qué es necesaria la gerencia, sin embargo, no nos indica cuando ella es requerida, y el requerimiento sucede siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman "gerentes", y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Cabe decir, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que, un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones. Pero el ser gerente no sólo es dirigir

actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja. El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber como usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia donde va.

Entonces gerenciar y liderar son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el éxito común.

¿Los líderes nacen o se hacen? Esta pregunta ha prevalecido a lo largo de la historia. Ha sido fuente de discusión y polémica, la cual todavía no ha sido satisfactoriamente resuelta.

La visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas.

La preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador persona que apoye y ayude, que transmite seguridad.

El mando que es líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que compra ayuda y orientación para cumplir con las metas prefijadas que se han negociado previamente.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

Realmente es fácil comprender las ventajas del liderazgo y cómo invirtiendo la pirámide como dice K. Blanchard (1991):

"Se logra mayor rentabilidad, productividad, calidad y clima de equipo, ¿es suficiente para un mando leer estas líneas o un libro sobre liderazgo para, automáticamente ser un líder de equipo?."

Lamentablemente la respuesta es no. Hay un doble problema insalvable pero sí indispensable de tomar en cuenta. El primero es cultural y puede solventarse con un entrenamiento adecuado, no piensen los directivos que con un seminario de 15 o 20 horas sus mandos se convertirán en líderes pero al igual que cualquier estudio o carrera con método, sistema, entrenamiento y tiempo, las personas pueden aprender y poner en práctica con eficacia los principios del liderazgo.

El segundo es actitudinal, un poco más complicado pero no de imposible solución. Muchos seminarios deberían contemplar el cambio de aptitudes dentro de sus objetivos, permitir a las personas conocerse, analizar el origen de su carácter, temperamento y relaciones, para poder tomar decisiones de cambio que le ayuden a una convivencia más armoniosa, satisfactoria para así, sana en lo personal y en las relaciones.

Hay líderes naturales; las personas buscan líderes que lo representen, que orienten y apoyen; también es posible aprender hacerlo. ¿Le gustaría a Ud. Ser reconocido como un líder de su equipo? Si su respuesta es sí le felicito. Póngase en marcha que

el tiempo apremia y la supervivencia de la organización y de su cargo está en juego.

De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

1. Como cualidad personal del líder y
2. Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración, tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.

DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros

del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un mandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"³¹

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublideradas. Una

³¹ CHIAVENATO, I. **Administración de Recursos Humanos**.1993

persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

EL LIDERAZGO COMO CUALIDAD PERSONAL

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por una aura mágico - religiosa.

El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales.

Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder.

Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos.

Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes.

Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno.

Y así, como conceptual izábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos, por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Por ello, explican, es que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde, finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos en líderes.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto.

Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas.

Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalentes en la sociedad o la imagen del líder ideal.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes atienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, atienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de si mismos.

EL LIDERAZGO COMO FUNCION DENTRO DE LA ORGANIZACION

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el

estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica. Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo.

Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo, por lo cual se ve la necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder; lo que hace anotar que a este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de o función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona; en sí el líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución

juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo esta en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo. Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada.

Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, "el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica."

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamente la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

EL PODER DEL LIDERAZGO

El poder de un líder también emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad. El control de medio constituye lo que llamamos poder.

¿Cuales son estos medios? Son de los más diversos, van desde la posición o, incluso, monopolio de recursos económicos hasta

algún conocimiento particular. "Dicho poder puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o aumentar sus medios (premiar) hasta el fin último inducir a estos otros individuos para que los provean con los medios para la satisfacción de sus propias necesidades."

Mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos del grupo, lo sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que este les esta dando más de lo que ellos aportan.

Todo líder, cualquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder.

En la medida en que él atienda el bienestar de sus seguidores, los perderá.

Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores, él ignora el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con el grupo de la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo.

CARACTERISTICAS DE UN LIDER

En la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formada por líderes y por técnicos.

Los líderes se ubican siempre en las elites compartiendo el poder con los técnicos (individuos superespecial izados).

Aunque no todas las elites poseen técnicos, se entiende por líder a la persona que posea alguna de las siguientes características.

a. El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

b. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.).

c. Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posea más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

d. En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

e. Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

EL PODER CARISMÁTICO

Los líderes llamados carismáticos disponen de poder social, es decir, tienen autoridad para socializar su pensamiento y su conducta individuales.

Debe entenderse por "carisma" la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas y no asequibles a cualquier otro, o como enviadas de Dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como jefe caudillo, guía o líder.

El modo no habría de valorarse objetivamente, la cualidad en cuestiones, sea desde un punto de vista ético, estético u otro

cualquiera, es cosa del todo indiferente en lo que atañe a nuestro concepto, pues lo que importa, es como se valora por los dominios "carismáticos", por los adeptos.

Sobre la validez del carisma decide el reconocimiento nacido de la entrega a la revelación, de la reverencia por el héroe, de la confianza en el jefe por parte de los dominados; reconocimiento que se mantiene por corroboración de las supuestas cualidades carismáticas siempre originalmente por medio del prodigio.

Ahora bien, el reconocimiento (en el carisma genuino) no es el fundamento de la legitimidad, sino un deber de los llamados, en méritos de la vocación y de la corroboración, a reconocer esa cualidad. En si este reconocimiento es, psicológicamente, una entrega plenamente personal y llena de fe, surgida del entusiasmo o de la indigencia y la esperanza,; ya que la dominación carismática, supone un proceso de comunicación de carácter emotivo.

El cuadro administrativo de los imperantes carismáticos, no es ninguna burocracia, y menos que nada una burocracia profesional.

Su selección no tiene lugar ni desde puntos de vista estamentales, ni desde los puntos de la dependencia personal o patrimonial, sino que se es elegido a la vez por cualidades carismáticas: al profeta corresponden los discípulos, al príncipe de la guerra el séquito, al jefe en general los " hombres de confianza ".

No hay ninguna colocación, ni destitución, ni carrera ni ascenso, sino solo llamamiento por el señor, según su propia inspiración, fundada en la calificación carismática del vocablo.

La dominación carismática se opone, en cuanto fuera de lo común y extra cotidiana, tanto a la dominación racional, especialmente la burocrática, como a la tradicional, especialmente la patriarcal, patrimonial o estamental.

Lo dicho apenas necesita aclaración, vale lo mismo para el puro dominador carismático plebiscitario (el imperio del genio de Napoleón, que hizo de plebeyos, reyes y generales) que para los profetas o héroes militares.

El carisma puro es específicamente extraño a la economía constituye, donde aparece, una vocación en el sentido enfático del término: como misión o como tarea íntima

Desdeña y rechaza, en el tipo puro, la estimación económica de los dones como fuente de ingresos, lo que ciertamente ocurre más como pretensión que como hecho.

El carisma es la gran fuerza revolucionaria, en las épocas vinculadas a la tradición. A diferencia de la fuerza igualmente revolucionaria de la ratio que, o bien opera desde fuera por transformación de los problemas o circunstancias de la vida, o bien por intelectualización.

El carisma significa una variación de la dirección de la conciencia y de la acción, con reorientación completa de todas las actitudes, frente a las formas de vida anteriores o frente al mundo en general.

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

TENDENCIAS DEL LIDERAZGO

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

1.- Edad del liderazgo de conquista.

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

2.- Edad del liderazgo comercial.

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

3.- Edad del liderazgo de organización.

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

4.- Edad del liderazgo e innovación.

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que

eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

5.- Edad del liderazgo de la información.

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

6.- Liderazgo en la "Nueva Edad".

Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

¿CÓMO FOMENTAR EL LIDERAZGO?

La buena gestión de las organizaciones es un elemento esencial para hacer frente a los cambios del entorno, y al igual que otros elementos de la empresa las formas de gestión deben evolucionar.

¿En qué consiste un equipo de alto rendimiento?

¿Cuales son los elementos esenciales que debe tener un equipo de alto rendimiento?

¿Cuales son los comportamientos requeridos a un líder? ¿Y a sus colaboradores?

¿Cuales son los requisitos básicos en la Gestión de Equipos?

GENERALIDADES

Un Sistema de Gestión de Equipos y Liderazgo parte de la premisa de que en un equipo, el resultado obtenido es superior a la suma de los esfuerzos individuales.

Esta búsqueda de equipos de alto rendimiento debe ser lograda a través de la conjunción de un determinado numero de personas, adecuadamente lideradas y con habilidades complementarias que se entregan a un propósito común por medio de:

- 1) Un enfoque: donde se establezcan los planes necesarios para prever, programar y planificar las actividades necesarias que se van ha aborda.
- 2) Un despliegue: adecuado del enfoque que asegure que se implantan las actividades planificada.
- 3) Una evaluación y revisión: del enfoque y su despliegue para comprobar y verificar que las actividades se han implantado y los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos.
- 4) Unos resultados: que por medio de indicadores permitan aplicar los resultados obtenidos para reaccionar, reajustar y/o establecer objetivos.

ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN A UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO

Los siguientes elementos se consideran necesarios para conseguir que los equipos trabajen con la máxima eficacia:

a) Tener un objetivo común que de identidad al equipo:

Los miembros de un equipo eficaz comparten un objetivo común.

Tienen claro cual es el trabajo del equipo y por que es importante.

Pueden describir lo que el equipo tiene intención de alcanzar.

Han desarrollado metas acordadas por todos, que se relacionan claramente con la visión del grupo y con El Propósito, La Misión y Los Valores de la Organización a la cual pertenecen.

b) Tener una clara asunción de tareas y responsabilidades mediante una organización clara:

Uno de los aspectos básicos de un equipo de alto rendimiento es la clara asignación de tareas y responsabilidades.

Cada miembro del equipo debe conocer cuales son sus objetivos individuales que le competen.

Además de esto, la organización debe articular la participación, el enriquecimiento del trabajo y posibilitar la generación del valor añadido a través de la flexibilidad y polivalencia de sus integrantes.

c) Estar orientados al logro:

La actividad del equipo debe diseñarse con voluntad de buscar retos desafiantes y desarrollarse en función de la satisfacción de los clientes tanto internos como externo a los que están dirigidos.

d) Tener óptimos resultados:

Evidentemente no podemos considerar a un equipo de alto rendimiento si sus resultados no lo demuestran.

Para esto es necesario establecer unos indicadores de gestión que permitan medir la eficacia de los resultados obtenidos.

e) Generar un ambiente de confianza y asunción de riesgos:

Un ambiente de confianza y colaboración es necesario para:

Compensar y equilibrar en la medida de lo posible los puntos fuertes y débiles de cada integrante del equipo.

Establecer comunicaciones abiertas que permitan una retroalimentación o feed-back que permita la mejora permanente del equipo.

Aceptar los conflictos sin dramatismo mediante la resolución de problemas a través de acuerdos y el abandono de posturas extremas.

f) Establecer planes de aprendizaje y de formación permanentes

Aprender a desaprender.

Aprender continuamente, para

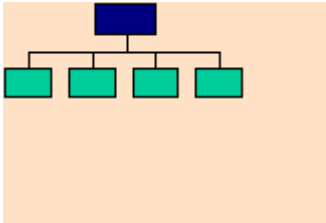
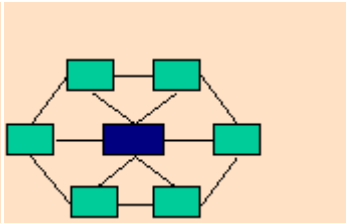
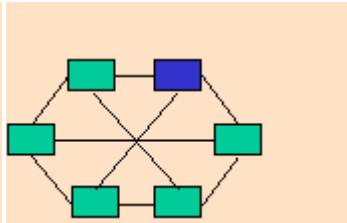
Estimular el aprendizaje y

La formación continua que permita el crecimiento profesional de las personas en particular y la del equipo en general.

TRANSICIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO

La siguiente tabla pretende explicar de manera gráfica los diferentes estilos que debe utilizar un líder en la gestión de los equipos. Esta transición de estilos Debe ser entendida en un sentido dinámico, cuyo proceso no siempre será necesariamente

lineal, sino adaptable a las circunstancias del equipo y de sus miembros.

| LIDERAZGO SUPERVISOR | LIDERAZGO PARTICIPATIVO | LIDERAZGO EN EQUIPO |
|--|---|---|
|  <p>Papel del líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir personas • Explicar decisiones • Preparar individuos • Gestionar uno a uno las tareas de cada miembro • Reprimir el conflicto • Reaccionar al cambio |  <p>Papel del líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implicar a las personas • Recoger inputs para tomar las decisiones • Desarrollar la actuación individual • Coordinar el esfuerzo del grupo • Resolver el conflicto • Implementar el cambio |  <p>Papel del líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar confianza e inspirar el trabajo en equipo • Favorecer y apoyar las decisiones del equipo • Expandir las capacidades del equipo • Crear una identidad de equipo • Sacar el máximo provecho de las diferencias del equipo • Delegar tareas no responsabilidades • Prever y alterar el cambio |

COMPORTAMIENTOS REQUERIDOS A UN LÍDER

El concepto del líder y los comportamientos relacionados con el mismo **evolucionan** de manera paralela a como lo hacen las culturas, las sociedades y los estilos organizativos que las mismas propician. Esto mismo es aplicable a cualquier empresa u organización.

En una empresa u organización que quiera propiciar la implantación de equipos de alto rendimiento, **deberá por un lado propiciar un cambio cultural de todos sus miembros** y por otro deberá seleccionar y/o formar líderes que sean capaces de

integrarse dentro del equipo y gestionar el mismo según unos comportamiento que den confianza y sepan extraer el máximo rendimiento de sus miembros.

Dentro de cualquier empresa u organización **hay solamente unos pocos "líderes" que tienen unas "actitudes naturales" para gestionar equipos de alto rendimiento.** Por lo que una empresa tendrá que seleccionar de entre sus miembros aquellos con mejores actitudes y darles toda la formación y el aprendizaje necesarios.

Los siguientes ejemplos de comportamientos nos pueden dar una idea del alcance de los mismos:

- **Impulsar el cambio:** El líder trabaja junto con su equipo en proponer iniciativas de cambio con una visión más amplia que la de su propia área, en línea con el proyecto global de la empresa.
- **Autoexigencia:** El líder genera en los colaboradores el sentido de autoexigencia en su propio desarrollo profesional, ligándolo al éxito del equipo.
- **Impulsar valores culturales:** El líder evalúa y apoya individualmente a cada colaborador en la practica de dichos valores.
- **Alinear al equipo entorno Al Propósito:** El líder instruye a sus colaboradores en la facultad de captar nuevas oportunidades en su área de gestión.
- **Establecer objetivos:** El líder establece conjuntamente con sus colaboradores objetivos de forma que todos sus miembros son capaces de valorarlos mediante indicadores
- **Desplegar objetivos:** El líder elabora y propone planes de actuación logrando el compromiso de todo el equipo.
- **Delegar tareas:** El líder delega sin abdicar de sus responsabilidades. Comparte problemas, ofrece sugerencias y alternativas adecuadas para completar el trabajo.

- **Trabajar en equipo:** El líder integra en compromisos y objetivos la práctica de los conocimientos y habilidades adquiridas y promueve la promoción de los colaboradores más polivalentes.

COMPORTAMIENTOS REQUERIDOS A LOS COLABORADORES

- **Participar activamente en el proyecto empresarial:** El colaborador es activo en la aportación de ideas, iniciativas y otras cuestiones tendentes a enriquecer el proyecto empresarial.
- **Participar en el cambio:** El colaborador es pionero en la práctica de lo nuevo y asume riesgos.
- **Organizar el propio trabajo:** El colaborador simplifica y optimiza de forma continua los propios métodos de trabajo informando y enseñando su utilización a otros.
- **Actuar con mayor autonomía:** El colaborador asume mayores responsabilidades, de forma negociada, proponiendo nuevos retos.
- **Trabajar en equipo:** El colaborador cumple con los compromisos del equipo y cubre las carencias de otros miembros en caso de ausencia.
- **Formarse continuamente:** El colaborador practica y consolida los conocimientos y habilidades adquiridas.
- **Afrontar conflictos:** El colaborador afronta los conflictos de manera positiva aportando objetividad a los problemas

D.- INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

La empresa de calzado moderna, debe ser una empresa competitiva, con servicios y productos diferenciados para poder introducirse, competir y mantenerse en un mercado sumamente exigente que impone altos estándares de calidad. Para lograr eso,

debe desarrollar un profundo trabajo en materia de ciencia e innovación tecnológica, que garantice una adecuada preparación del personal y que éste a su vez, sea capaz de aplicar esos conocimientos adquiridos, contribuir a la mejora continua de los procesos, productos y servicios ya existentes, y la creación de nuevas tecnologías.

De ahí que, para una organización dedicada totalmente a la actividad comercial; es sumamente imprescindible asumir en todas sus organizaciones las tendencias actuales de gestión empresarial, que no son otras, que las de desarrollar Sistemas de Gestión Integrados de Calidad Total donde, cada una de las series de Normas ISO 9000 de Calidad, ISO 14000 de Medio Ambiente, aportan sus lineamientos y requisitos con el bien pensado objetivo de organizar todas sus actividades en función de satisfacer los requerimientos de las partes interesadas. Estas Normas son tecnologías que han sido aplicadas con satisfactorios resultados por empresas de éxito en muchos países y a las que no se puede renunciar por el aporte que realizan para el logro del alto desempeño.

Por lo tanto, la Gestión de la Innovación y las Tecnologías debe estar dirigida a contribuir con su desempeño, primero a que se transfieran esas tecnologías a la organización, assimilarlas, estudiarlas, aplicarlas y generalizarlas, y en segundo lugar, desarrollar un activo proceso de innovación y transferencia tecnológica para el mejoramiento continuo de lo logrado, incorporando procesos, productos y servicios nuevos o mejorando los ya existentes. Constituye éste aporte, la real fuente de ventajas competitivas para la empresa lo que debe llevarla a un sólido posicionamiento de liderazgo en el mercado del comercio del calzado.

Los Sistemas Gestión Integrados de Calidad Total se deben edificar objetivamente integrados con la Gestión de la Innovación y

las Tecnologías, a fin de dar solución a las principales debilidades que son identificadas en el propio proceso de implantación por no estarse realizando, así como potenciar las fortalezas que ya posee la empresa, de manera tal, que al final se cuente con un sistema coherente, efectivo y eficiente, que disponga de una base metodológica apoyada jurídicamente en las regulaciones y legislaciones del sector del turismo y que funcione adecuadamente de acuerdo a la realidad del país, y con una Visión y Misión empresarial bien definidas.

El desempeño profesional

Es importante tener en cuenta y meditar profundamente en lo referido al consenso existente entre empresarios de éxito y reconocidos profesionales de la gestión organizacional cuando afirman, que la principal ventaja competitiva de las empresas no radica en sus recursos y atributos naturales, energéticos, financieros, y ni tan siquiera en las tecnologías disponibles; la principal ventaja competitiva está en el nivel de formación e información de sus Recursos Humanos. El Conocimiento y la adecuada Gestión del mismo lo convierten en una importante fortaleza organizacional.

El personal en su desempeño hace uso de sus conocimientos, experiencias, habilidades y competencias, de manera tal que le permita generar procesos innovadores y la correcta utilización de las tecnologías disponibles. En este contexto, los trabajadores no deben constituir un problema para las organizaciones; por el contrario, deben aportar soluciones a las diversas dificultades que se presentan y convertirse así, en una ventaja competitiva para la organización, como el talento humano más valioso e imprescindible. El tener personal sensibilizado, capacitado y motivado permite que se incremente el sentido de pertenencia hacia la organización; de esta manera, los resultados se verán

reflejados en la calidad, la seguridad, la protección del medio ambiente y la productividad de manera general.

Para que los cambios se realicen con éxito es necesaria la comprensión y adopción de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos que facilite a todos los trabajadores llevar a cabo sus funciones óptima y eficientemente en correspondencia con sus capacidades y actitudes. Esta nueva dimensión de los Recursos Humanos no se logra fácilmente, pues es preciso modificar políticas, enfoques y conductas, individuales y colectivas, enraizadas por años.

Para la toma de decisiones de manera eficaz, es fundamental la adquisición y uso del conocimiento. Las empresas requieren para esto, fomentar la adquisición de tecnologías y conocimientos, lo que les permite su procesamiento y uso de forma objetiva y adecuada, su incremento y protección son aspectos fundamentales. Todo ello dirigido, a desarrollar organizaciones inteligentes y capaces de crear nuevos conocimientos y tecnologías, como resultado de esa información procesada. La competitividad empresarial se desplaza hacia el capital humano, que ostenta el saber hacer en las organizaciones, es por eso que la innovación se hace más importante que la generación masiva de productos.

Sin duda que se necesita tener una concepción, una idea clara respecto a qué es el llamado Recurso Humano. Las personas no son recursos, por el contrario son algo muy distinto y superior; los recursos humanos son las capacidades humanas, sus conocimientos, sus experiencias, sus habilidades y sus talentos en general. En vez de pretender gerenciar o administrar personas lo que debemos administrar como recursos son sus facilidades y recursos personales en bien de la organización.

La gestión empresarial actual requiere de la consideración de diversos criterios que determinan su eficiencia entre los que alcanzan cada día mayor importancia la calidad del trabajo o el nuevo concepto de “la calidad de vida en el trabajo”, la prevención del medio ambiente y la preservación de la salud de los trabajadores en términos de las condiciones de trabajo donde desempeñan su labor, ya que esto repercute en los resultados laborales que se obtienen, el control de los incidentes, accidentes y exposiciones laborales y sus efectos sobre el entorno de la organización.

Algunos autores tienden definir por separado la acción de cada una de estas actividades (Calidad, Seguridad y Medio Ambiente) y hablan de cómo cada una aporta, por separado, a los resultados de la organización, cuando en realidad la forma más objetiva de ver y presentar la integración, es desde otro punto de vista, es decir, observando cómo en cada proceso, cada uno de los pasos que lo conforman lleva implícito un conjunto de acciones y que éstas a la vez, deben cumplir con determinados estándares que son comunes a la calidad, la seguridad y la protección ambiental, los que vistos desde los puntos de vista de la propia la calidad, seguridad o la protección ambiental, en lo único que se diferencian es en el enfoque del especialista que atiende la actividad.

El aporte de los sistemas de gestión

En el caso de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), se observan objetivos Básicos que la vinculan integralmente con todas las actividades que desarrolla la empresa, muy vinculada con la innovación y los cambios tecnológicos, lo que permite implementar, mantener y mejorar de manera continua la gestión de los riesgos, están diseñada también, para integrarse con otros Sistemas de Gestión (Calidad y Medio Ambiente).

Hoy se habla con mucha fuerza del medio ambiente laboral, el que se sustenta en gran medida sobre un aspecto muy importante y que se resume en el concepto de Condiciones de Trabajo. La SST constituye el soporte básico del desempeño empresarial (higiene y seguridad de todos los procesos, productos y servicios), de ahí su estrecha vinculación con el concepto de Medio Ambiente y por ende con el de Calidad, lo que nos lleva a una visión más integrar y más global que se utiliza para expresar el comportamiento de la organización con respecto a la gestión de sus riesgos y al cumplimiento de legislación vigente en cada país sobre estos temas. Si la empresa CERRATTO no aplica SGSST, no podrá controlar objetivamente los riesgos de incidentes, accidente y exposiciones que pueden provocar daños a las partes interesadas del Sistema, y tampoco podrá planificar y organizar programas para la erradicación o disminución de los mismos.

Las no conformidades del desempeño organizacional generan daños a la imagen y prestigio de nuestras instalaciones, ¡¡¡que mala promoción!!!, adiós a la fidelización de clientes, y qué decir de la competitividad, de productos y servicios diferenciados, de altos niveles de eficiencia, la productividad, o los altos estándares, en fin nada que se parezca a lo que debe ofrecer una empresa del calzado para cumplir con su objeto social.

Por otra parte, la calidad de los procesos, productos y servicios de una instalación, no debe asociarse a la buena gestión de un proceso aislado, sino al complemento de la Gestión Integral de Operación de dicha instalación. Es imprescindible que la calidad esté presente en cada uno de los subsistemas de la organización desde su etapa de proyección, establecimiento de procesos, procedimientos y estándares de trabajo con el objetivo de obtener la máxima satisfacción de los clientes y superar sus expectativas.

Gracias a los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) el personal tiene una mayor participación en las decisiones empresariales,

asumiendo e implicándose con sus objetivos y tomando un papel más activo frente a las tareas que asume. En la búsqueda de un SGC universal se desarrolló la serie de Normas internacionales ISO 9000 las que promueven la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un SGC, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. La calidad se aprecia desde la atención que los encargados de la seguridad de los establecimientos dispensan a los clientes a la entrada del establecimiento, hasta la efectividad de las señales preventivas o informativas, nada debe escapar al proceso con miras al logro de la excelencia.

Para aunar esfuerzos y recursos se utiliza por las empresas de avanzada la aplicación de Sistemas de Gestión Integrados de Calidad Total, los que permiten racionalizar y organizar el trabajo empresarial, gestionando y coordinando el accionar entre las diferentes áreas que pueden verse involucradas o afectadas dentro de un determinado proceso o que aportan a varios procesos. De esta forma se proporcionan las técnicas y métodos más adecuados para una mejor utilización de los recursos disponibles de modo tal, que se logre una mayor eficiencia y eficacia del proceso empresarial en toda su magnitud. Los Sistemas de Gestión integrados constituyen una herramienta de uso sistemático, con carácter organizacional, preventivo y participativo, con la cual se debe establecer un control riguroso a cada proceso que se lleve a cabo en la empresa o que esté relacionada con ella directa o indirectamente, todo esto con el marcado objetivo de alcanzar resultados deseados, necesarios y suficientes para satisfacer las necesidades, tanto del cliente interno, como externo.

El tener implantado un Sistemas de Gestión Integrado de Calidad Total, no constituye para la empresa moderna una ventaja

competitiva en si misma, porque esta es una tecnología muy difundida y al alcance de todo aquel que desee aplicarla en su organización, las ventajas competitivas surgen, a partir de la aplicación del Sistema, en la capacidad que tengan las personas que lo conforman de hacerlo más eficiente, utilizando las herramientas de la ciencia y la innovación tecnológica en función de la mejora continua de las actividades que realizan, todo lo que a la larga debe redundar en resultados, los que serán valorados por las partes interesadas, que al final definirán si son buenos o malos, si son competitivos o no.

La gestión de la innovación y las tecnologías

Los constantes cambios que imponen a la empresa moderna los procesos mundiales de globalización, inciden de forma determinante en la eficiencia y competitividad de sus productos y servicios, así como en todos los procesos sociales en general, lo que trae por consiguiente el incremento y desarrollo de la actividad innovativa, conduciendo al fomento de una cultura de innovación en las empresas con mayor desarrollo de sus fuerzas productivas.

Los resultados tecnológicos, al nivel de las empresas o entidades que lo generan, no debe realizarse desproporcionada o arbitrariamente, ese esfuerzo requiere ser debidamente gestionado, objetiva y conscientemente hacia resultados eficientes y competitivos, para resolver los problemas tecnológicos de todo tipo a los que las empresas no pueden virar las espaldas si su objetivo es lograr el alto desempeño, para ello se hace necesario desarrollar Sistemas de Gestión de Ciencia e Innovación Tecnológica (SGCIT).

La gestión de la innovación tecnológica incide sobre la organización y dirección de los recursos, tanto humanos como económicos, para que su combinación objetiva contribuya a la creación de nuevos conocimientos e ideas técnicas que permitan

obtener nuevos procesos y como resultado de los mismos nuevos productos y servicios o mejorar los ya existentes.

Gestionar adecuadamente la tecnología implica conocer, primero que todo, la propia empresa y sus posibilidades, conocer el mercado, las tendencias tecnológicas y la capacidad de los competidores; adquirir, de la forma más favorable, tanto las tecnologías que convengan desarrollar internamente, como las que se vayan a contratar externamente, garantizando su financiamiento; supervisar adecuadamente su desarrollo y utilizar sistemas y estructuras flexibles para poder reaccionar ante los imprevistos e innovar; evaluar sus resultados, proteger debidamente la tecnología generada y obtener los mayores rendimientos de su explotación para optimizar los procesos productivos.

La gestión de la innovación y las tecnologías es una práctica esencial de cualquier empresa. Le sirve para gestionar sus operaciones de forma más eficaz, desarrollarse estratégicamente para fortalecer sus recursos, su know-how y sus capacidades. Le permite planificarse y prepararse objetivamente para el futuro y reducir los riesgos comerciales y la incertidumbre, aumentando su flexibilidad y capacidad de respuesta. Posibilita, así mismo, una buena gestión de la calidad, la seguridad y salud y la gestión medioambiental, haciendo posible la fácil introducción de procesos, productos y servicios nuevos o mejorados para la integración de estos sistemas de gestión. La innovación es un factor esencial en todas estas actividades.

Por otra parte, la empresa comercializadora de calzado, no debe estar ajena al trabajo de las universidades, los centros científicos de investigación y de interfase, ellos sirven como puente para la transferencia de novedosas tecnologías desde el exterior o como fuente de generación de conocimientos propios novedosos

también, los que aportan solución o mejoras a los sistemas y equipos instalados en los centros.

La integración de los sistemas de gestión

Al reflexionar sobre todo lo expuesto hasta aquí, se llega al convencimiento de que se impone una necesidad para toda empresa moderna, la necesidad de disponer de un sistema que gestione profunda y objetivamente todas sus actividades de Ciencia, Innovación y Transferencias de Tecnologías, que integre orgánicamente toda la estructura empresarial y que se convierta, a su vez, en el soporte fundamental para la aplicación y mejoramiento continuo de su imprescindible Sistema de Gestión Integral de Calidad Total.

La implementación de un SGCIT no tendría sentido sin un objetivo primordial, ser el soporte tecnológico del Sistema de Gestión Integrado de Calidad Total y viceversa, deben desarrollarse indisolublemente unidos, uno no tendría sentido sin el otro.

E.- SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Satisfacción se define conceptualmente como 'el cumplimiento o realización de una necesidad, deseo o gusto', lo cual, en términos de investigación de mercados, se podría plantear como una pregunta en términos de si se ha cumplido o no, en mayor o menor grado, la necesidad, el deseo o gusto que dio origen a una compra determinada.

También, se le podría preguntar directamente a un entrevistado si está o no satisfecho con esa compra. Es decir, se puede utilizar el propio término en la pregunta, o algún sinónimo de uso más coloquial y frecuente. Satisfacción tiene como sinónimos alegría, placer, gusto, complacencia, gozo, deleite, agrado, bienestar o contento, entre muchas otras. Y como antónimos desagrado, disgusto, descontento o tristeza y desde luego, insatisfacción. El

uso coloquial de la expresión 'estar, o sentirse satisfecho' es sumamente improbable entre clientes y consumidores de habla hispana, por lo que hay que cuestionar su uso en un cuestionario. Las expresiones locales varían y es evidente que hay mucho trabajo por hacer en la redacción de preguntas para el cuestionario de un estudio de satisfacción. 'Estar, o sentirse contento' pareciera ser una expresión bastante más común.

Se puede medir satisfacción en diferentes etapas del proceso de compra, desde las expectativas que se establecen previamente, hasta la situación de compra y el uso de los productos y servicios. De hecho, podría argumentarse que la medición incluya una comparación entre lo que el cliente esperaba obtener, frente a lo que realmente obtuvo mediante la relación de intercambio.

Además, habría que considerar algunos efectos posteriores a la transacción y aún más, posteriores al uso, consumo o disfrute del producto o servicio. Tal vez esto llevaría a un cuestionario demasiado largo, por lo que lo común es encontrar instrumentos de medición centrados en una evaluación de resultados, más que de expectativas.

Se puede medir la satisfacción por sí misma, o los elementos que llevaron a que ésta se diera. Es decir, se puede hacer una medición directa de aquello que llamamos 'satisfacción' y que es el resultado de una cadena compleja de eventos y relaciones que entretienen la relación entre cliente y proveedor. O se puede hacer una medición de todas y cada una de aquellas dimensiones, factores, atributos, elementos de ejecución y características del producto o servicio que en su conjunto dan lugar a un cliente satisfecho.

En el primer caso, se preguntaría a los clientes simplemente '¿qué tan satisfechos' se encuentran (qué tan contentos)? En el segundo,

se les pediría hacer una evaluación de la calidad percibida de cada uno de los elementos de la relación cliente - proveedor.

En este segundo caso, de todos modos puede hacerse una pregunta directa (general) sobre la satisfacción del cliente. Y podría hacerse antes y después de la evaluación de cada uno de los elementos individuales. Así, la primera pregunta se consideraría una evaluación espontánea de la satisfacción del cliente, mientras que la segunda una evaluación razonada.

Se asume que el proceso de evaluar cada elemento de la relación comercial por separado lleva a una corrección en la apreciación que el cliente hizo originalmente acerca de su satisfacción. Esta corrección puede ser tanto para sobrevaluar como para devaluar la satisfacción originalmente declarada.

Se puede medir la satisfacción como un fenómeno en términos absolutos o graduales. La consideración debe hacerse por separado para la medición directa de la satisfacción como un fenómeno general y para la evaluación de los elementos que dan lugar a ella por separado.

En el primer caso, hay un acuerdo generalizado de que la satisfacción es un fenómeno que se da en forma gradual, por lo que en realidad el problema radica en decidirse por el número de puntos dentro de la escala, la inclusión o no de un punto intermedio; el balance entre puntos positivos hacia un extremo y negativos hacia el extremo opuesto y el fraseo de los puntos de la escala. Usualmente las escalas son de 4, 5, 7 o 10 puntos, con descripciones del tipo 'Muy satisfecho' o 'Nada satisfecho', o bien equiparando el nivel de satisfacción a una escala de calificación de 10 puntos.

Por otro lado, en el caso de los elementos de la relación comercial, vale la pena considerar una medición categórica del tipo SI/NO. Por ejemplo, preguntar ¿Su automóvil le fue entregado a tiempo? En oposición a preguntar acerca de su grado de satisfacción con el tiempo de entrega de su automóvil.

La decisión de la escala tiene que ver tanto con el estilo de redacción, la fluidez y el manejo del cuestionario como con el análisis estadístico que se pretende llevar a cabo con las respuestas dadas por los clientes. Ambas consideraciones son mucho muy relevantes para llegar a tomar una decisión respecto a la escala de las preguntas.

Se pueden medir las importancias de los elementos de satisfacción directamente, o se pueden derivar estadísticamente.

En el primer caso, se le pregunta a los entrevistados qué tan importante es cada uno de los elementos que inciden sobre su satisfacción. Esto puede hacer que el cuestionario se vuelva muy largo, ya que hay que pedir la importancia de cada atributo y luego, en una segunda ronda, su evaluación. También, típicamente resulta en una sobre valoración de la importancia de los atributos. En el segundo caso, partiendo de la evaluación general de satisfacción declarada por el entrevistado, se procede a realizar un análisis estadístico en el que esa 'variable dependiente' se considera está en función de los elementos que le dan lugar. La técnica estadística funcional más utilizada es la regresión múltiple, en distintas versiones, aunque puede utilizarse también el análisis discriminante o el análisis de árbol.

La variable dependiente puede ser la satisfacción espontánea o la razonada, así como pueden incluirse preguntas sobre intención de recompra, recomendaciones a terceras personas, etc. que también están en función de la evaluación de los elementos de satisfacción

del cliente. Cualquiera de los métodos estadísticos proporciona la suficiente validez y confiabilidad estadística como para evitar tener que pedirle a los entrevistados una declaración de la importancia de cada atributo. La única razón para pedirla así por separado sería la posibilidad de realizar un ejercicio de segmentación de mercados en forma tal que los clientes se agrupen según cuáles atributos consideran más o menos importantes. Un estudio de satisfacción del cliente debe incluir la medición de la satisfacción global, en forma espontánea y razonada; una evaluación de satisfacción para cada atributo de desempeño; preguntas sobre intención de recompra y recomendaciones a terceros y una sección de preguntas abiertas acerca de recomendaciones, sin olvidar los datos de clasificación que a final de cuentas ayudarán a comprender las diferencias entre clientes satisfechos e insatisfechos.

Temas de discusión adicionales tienen que ver con la definición de la muestra (a quiénes entrevistar), el momento de la medición (cerca o lejos del momento de la verdad), la frecuencia de medición, el medio de aplicación de la entrevista, el anonimato de la entrevista, etc. También, con las características y profundidad del análisis de información, su presentación a la Dirección General y, muy especialmente, el uso que vaya a hacerse de ella.

La satisfacción del cliente es una respuesta de evaluación que éstos dan acerca del grado hasta el cual un producto o servicio cumple con sus expectativas, necesidades y deseos. Sensibilizarse acerca de ella sólo tiene sentido en la medida que el proveedor esté dispuesto a cambiar su manera de establecer una relación con ese cliente.

FACTORES FUNDAMENTALES DE SATISFACCIÓN

De las investigaciones realizadas por Milind Lele y Jagdich Sheth se identifican cuatro factores básicos y fundamentales para lograr

la satisfacción del cliente, siendo estas: las variables relacionadas con el producto, las variables relacionadas con las actividades de ventas, las variables relacionadas con los servicios post-venta y las vinculadas a la cultura de la empresa. Los factores relacionados con el producto incluyen aspectos tales como diseño básico del producto, familiaridad de los diseñadores con las necesidades del consumidor, motivaciones que dirigen el trabajo de los diseñadores, procesos de producción, sistemas de control de calidad. En el área de las actividades de venta se incluyen factores como el tipo de mensaje que la empresa proyecta en su publicidad y programas promocionales, cómo selecciona y controla su fuerza de venta y sus intermediarios, y la actitud que éstos proyectan hacia los consumidores. Los servicios post-venta incluyen cosas como garantías, repuestos y servicios, retroalimentación, atención de quejas y las actitudes de respuesta a los problemas planteados por los clientes. La cultura empresarial cubre los valores intrínsecos y las creencias de la empresa y los símbolos y sistemas, tangibles e intangibles, que la empresa utiliza para transmitir e inculcar estos valores en sus empleados a todos los niveles.

Producto: Diseño

- Mensaje
- Efectividad de venta y de servicio de apoyo

Retroalimentación e incentivos

Proveedores y procesos de producción

- Contacto con los clientes
- Calidad
- Costos

Actividades de venta: Mensajes

- Explícitos
- Implícitos

Actitudes

- Entrenamiento de la fuerza de ventas

- Sistemas de recompensa a la fuerza de ventas

Intermediarios

- Incentivos
- Selección
- Entrenamiento
- Controles

Apoyo post-venta: Servicios de apoyo

- Asistencia
- Calidad y rendimiento

Retroalimentación y devoluciones

- Asistencia
- Responsabilidades

Cultura: Símbolos y sistemas formales

- Declaración de misión
- Objetivos de rendimiento
- Sistemas de compensación

Símbolos y sistemas informales

- Creencias
- Valores

LA ACTITUD DE SERVICIO, LA CULTURA ORGANIZACIONAL- EL INGREDIENTE BÁSICO

Dos de los más grandes problemas provocados por la misma empresa cuando los empleados buscan ayudar a los clientes sin éxito, son la falta de cultura de servicio interno en la organización y la falta de autoridad para la toma de decisiones en beneficio del cliente.

Algunas de las razones o causas por las que las organizaciones son mal evaluadas por sus clientes, respecto del servicio son: la primera es el incumplimiento de promesas de venta o servicio. La segunda razón está relacionada con la falta de una capacitación

adecuada y completa para el personal de contacto con el cliente .
fenómeno.

La tercera gran causa por la que las organizaciones no logran que los clientes perciban una actitud de servicio adecuada, se derivan del problema que experimentan los empleados de contacto con los clientes que, no obstante que desean ayudarlos, no reciben el apoyo necesario de la empresa.

Los empresarios y ejecutivos cometen un gran error al pensar que contratando personal con vocación de servicio se logrará mejorar las evaluaciones de los clientes; es decir, que consideramos que con una contratación adecuada la organización no requerirá de ninguna otra actividad.

A menudo escuchamos empresarios o ejecutivos quejarse de los empleados con poca o nula actitud de servicio, sin darse cuenta de que la forma en que opera la organización no está pensada en función del cliente final -ya no digamos en función de los empleados que dan la cara a los clientes.

En la realidad, en muchos casos es la forma de operación de las empresas lo que inhibe, obstaculiza o perjudica la actitud de servicio espontánea en los colaboradores, sobre todo por la falta de una cultura de servicio interno en la organización y la carencia de autoridad (empoderamiento o empowerment) para la toma de decisiones en beneficio del cliente. A continuación abundaremos en el problema cultural.

Falta de cultura de servicio

Es grande el número de empresas que buscan sinceramente, mejorar el servicio que entregan a sus clientes pero enfocando sus esfuerzos únicamente al personal de contacto con el cliente final.

Y son a estos colaboradores a los que se culpa del mal servicio que los clientes reciben, cuando en realidad el servicio es el resultado final de los esfuerzos de todas - o casi todas- las áreas de la organización.

Exigir a los empleados de la trinchera un servicio con calidad en una empresa donde las demás áreas son excluidas del proceso de la medición y responsabilidad del servicio, o en una empresa donde no se propicia un esfuerzo igual en las demás áreas, es una utopía que resulta ineficaz y costosa para las organizaciones. La falta de una cultura de servicio interno es una causa grave que daña el entusiasmo de los empleados de contacto ¿Qué podrá lograr una persona con interés de ayudar a un cliente, pero sin apoyo del equipo? No mucho o nada.

Imagine al encargado de servicio a cuartos en un hotel que entendiendo la molestia del cliente que se queja por no recibir el platillo que eligió, le ofrece llevarle el platillo solicitado originalmente.

El colaborador de contacto con el cliente ha cumplido cabalmente su labor, sin embargo al llegar al departamento de cocina le dicen que 'ya no hay servicio', o 'yo elaboré el platillo que me solicitaron, si te equivocaste en pedirlo no es mi problema', o 'si, me equivoqué, pero necesito la orden de mi jefe inmediato para cambiarlo y ahorita no está', o 'ya se acabó mi turno, aguarda el próximo'. ¿Con esta falta de apoyo podrán los empleados de trinchera ayudar a los clientes?

Si usted es de las personas que piensa que un empleado con actitud correcta debe llamar al gerente de cocina o al de operaciones o al general para resolver la injusticia al cliente, es nuestro deber decirle que mientras más difícil sea para cualquier persona cumplir con su trabajo más complicado será obtener los

resultados deseados. Incluso, no es infrecuente que, a pesar de que el empleado acuda con los superiores- y no siempre están disponibles -, por un pequeño margen de espera el cliente puede molestarse más y puede optar por cancelar la orden. Pero hay más. Aun logrando recuperar al cliente, la práctica común de acudir con los supervisores para solucionar problemas de servicio interno mina las relaciones entre departamentos y, además, llegan a ocasionar un cambio en las opiniones de los mismos supervisores.

Incluso en ocasiones los ejecutivos, después de tanta insistencia de los empleados de trinchera, comienzan a perderles credibilidad (les parece increíble que haya tantos problemas con los clientes, cuando sólo es el reflejo de la realidad de la empresa) y regresan a su visión operativa de que el cliente puede no tener la razón, lo que sería catastrófico.

Con las fricciones con otros departamentos, la posible desconfianza de los ejecutivos y la constante exigencia de discernir, confrontar y acudir a muchas instancias para solucionar un problema (peor si se trata de un problema sencillo o recurrente), se mina el entusiasmo del personal de contacto. Mientras más problemas tenga que pasar para ayudar a un cliente final (es decir, con un problema ajeno), más tentado se verá a no ayudarlo o a buscar una organización donde sienta más apoyo; ambas situaciones generan que el problema del servicio vuelva a presentarse.

En muchas empresas en las que no se promueve una cultura de servicio interno, la mayoría de las funciones o actividades no se desarrollan adecuadamente. Los planes (de producción, mantenimiento, sistemas, etc.) no se cumplen, las fechas límite tampoco, el trabajo en equipo no existe y para que un departamento obtenga un servicio de otra área de la misma

organización debe atenerse a los tiempo y condiciones- algunas veces hasta exageradas- que imponen las áreas proveedoras. ¿Qué pueden hacer los empleados de contacto si los sistemas, políticas, procedimientos y hasta los compañeros actúan en contra del cliente o de ellos?

Así, muchas veces las políticas y procedimientos son excusas extraordinarias para lograr que los clientes internos no 'se salgan con la suya' (es decir, que no obtengan nada fuera de tiempos estándares o nada por excepción), a pesar de que sea para beneficiar a un cliente perjudicado. Esta postura genera que el cliente reciba un pésimo servicio y que los empleados de trinchera se desmoralicen al constatar que no hay apoyo en su compleja y muy importante labor.

Para que un cliente pueda percibir la actitud de servicio correcta en una persona, las empresas deben promover y fortalecer una cultura de servicio interno para lograr que se tenga todo el apoyo necesario para cautivar al cliente.

La falta de una cultura de servicio interno es una causa grave que daña el entusiasmo de los empleados de contacto.

¿ Que podrá lograr una persona con interés de ayudar a un cliente, pero sin apoyo del equipo?

¿Cómo lograrlo?

Considere lo siguiente para empezar a crear una cultura de servicio de manera eficaz:

1.- Como en todas las áreas de la calidad total, debemos crear un concepto organizacional común (calidad en el servicio, en este caso) haciendo hincapié en las dos actividades más importantes

para el cliente final- y que también lo serán para el cliente interno-, que son cumplimiento y actitud de servicio.

2.- Recuerde que será necesario medir el desempeño en materia de servicio interno, para monitorear el avance o progreso en el proyecto. Es importante que se midan las causas del mal servicio interno para que se logre identificar los puntos susceptibles de mejora.

La creación y promoción de una cultura de servicio interno permite obtener mejores resultados con los clientes finales y en las organizaciones, puesto que se requiere de menos esfuerzo para lograr los resultados y la sinergia del trabajo en equipo permite encontrar formas más adecuadas y económicas para satisfacer a los clientes.

La cultura de servicio interno ayudará mucho a los empleados a obtener apoyo de sus compañeros de nivel similar en las organizaciones y ello propicia una mejor coordinación de las actividades y favorece la resolución de una parte considerable de problemas que surgen con los clientes en los servicios que reciben.

Si en su empresa se desea brindar un servicio de calidad a sus clientes, pero no se emprenden acciones para darles el soporte que necesitan los empleados de contacto para lograrlo, es seguro que sus 'objetivos atinados' se quedarán en el tintero... y sus preciados clientes quizás se quedarán con su competencia. De esto abundaremos más en nuestra próxima colaboración.

EL SERVICIO COMO FACTOR CLAVE

Vivimos actualmente en una sociedad de servicios, toda empresa provee por sobre todas las cosas servicios, sea esta productora de

tangibles o intangibles. El fabricante de autos provee el servicio de locomoción para el cliente, el fabricante de fármacos el servicio de recuperar o proteger la salud del usuario y de igual forma podemos continuar. Por otra parte, toda empresa provee de un porcentaje de tangibles y otro de intangibles, así un restaurante provee un elemento intangible como es la atención cordial de sus camareros, como así también de un elemento tangible como lo es la comida. Un vendedor de computadoras vende un tangible que es la PC, pero también un intangible que es el asesoramiento e instalación de la PC y del software, como de clases de aprendizaje para el comprador. Por tales razones la calidad del servicio es esencial en la satisfacción del consumidor.

Dentro de ese nuevo marco debe recordarse y subrayarse que el vendedor o prestador del servicio no le hace ningún favor a los clientes al servirlos. Son ellos quienes le hacen un favor al vendedor o a la empresa, al darle la oportunidad de atenderlos.

El servicio al cliente es una filosofía en que todos los empleados sienten y actúan para crear clientes satisfechos.

El valor agregado en el servicio al cliente no es algo para observar de manera pasiva. Todos sirven a alguien. La responsabilidad es vital para el servicio al cliente y todos son responsables cuando se trata de servir a los clientes, no existe la mentalidad de “no es mi trabajo”. Servir a los clientes siempre es trabajo de todos.

El servicio al cliente es una oportunidad única para los empleados. Pocos puestos en una organización tienen el impacto de un empleado que crea clientes satisfechos.

La publicidad sólo lleva a los clientes a la organización. Es el desempeño lo que hace que regresen o se retiren.

Por qué proporcionar un servicio con valor agregado? Existe una razón muy sencilla para proporcionar este servicio: *“Es lo que se debe hacer*, los clientes tienen expectativas y es responsabilidad de la empresa superarlas”.

Las empresas que utilizan el servicio como una ventaja competitiva pueden cobrar más por sus productos y servicios, realizan más ventas y superan a la competencia en la participación de mercado.

Aquellas empresas que descubren la crisis en los servicios al cliente y hayan aprendido a desplazar a sus competidores mediante un buen servicio serán las verdaderas beneficiadas.

En el sentido más amplio, el servicio al cliente es cualquier cosa que aumente su nivel de satisfacción. La satisfacción o la falta de ella, es la diferencia entre cómo espera el cliente que le traten y cómo percibe que le están tratando. Tanto las expectativas como las percepciones se ven agudizadas por factores que son difíciles de controlar, desde los precios que se anuncian, hasta el diseño del producto o el comportamiento de los empleados. De modo que las fuentes de satisfacción son diversos y algunas veces sutiles o sorprendentes.

Los beneficios más claros del servicio superior, como los del control de calidad total, se materializan en forma de dinero ahorrado. Del mismo modo que el hacer bien las cosas en la fábrica a la primera ahorra los costos de volver a realizar el trabajo y del material estropeado, el prestar un buen servicio al cliente ahorra los elevados costos de ganarse la antipatía de los compradores. Por ejemplo, piense en cualquier máquina complicada que trae unas instrucciones tan poco claras que un usuario normal no puede comprender.

Los mayores costos que ahorra el servicio descollante son con diferencia los de reemplazar clientes perdidos. Los costos de marketing necesarios para captar un nuevo cliente son de tres a cinco veces más elevados que los costos de marketing para retener a uno antiguo. Esta disparidad es más importante en mercados en los que las compras repetidas se producen lentamente, en los que el precio de un producto o un servicio es elevado, y donde los clientes han de soportar elevados costos por cambiar de marcas o de proveedores. En mercados como éstos – sistemas informáticos, automóviles, auditorías independientes- los clientes que se pierden en beneficio de la competencia son clientes que, normalmente, se han perdido para siempre.

Por el contrario, los clientes leales ofrecen a sus proveedores un beneficio triple. Compran en lugar de que les vendan, de modo que los costos de marketing y ventas para llegar hasta ellos son menores que los de buscar nuevos clientes. En segundo lugar, una empresa que trata con clientes leales sabe muchas cosas sobre ellos, y sabe cómo ponerse en contacto con sus clientes, de modo que estas empresas no tienen que gastar mucho en transacciones y comunicaciones. Y un cliente muy leal compra más que un cliente moderadamente leal o que un nuevo cliente.

PLANIFICACIÓN

La satisfacción del cliente debe ocupar un lugar central en la planificación, tanto en la estratégica, como en la de largo plazo y la operativa.

Los niveles de satisfacción a lograr no son ajenos a los valores, a la misión, a la visión, y los objetivos determinados en la planificación estratégica. Así mismo, cobra fundamental importancia la cultura de la empresa, y la política que en función a dichos valores, misión, visión y objetivos se sostengan.

La misión de la empresa siempre tiene como objetivo supremo lograr satisfacer un determinado tipo de necesidades. Es justamente manteniéndose actualizado en cuanto a dichas necesidades cambiantes, como la empresa podrá mantener y mejorar sus niveles de satisfacción.

Una planificación inteligente es un primer paso esencial para asegurar tanto el éxito técnico como el político de la satisfacción del cliente. Los resultados deben generar acciones que lleven al mejoramiento.

La realización de una encuesta técnicamente correcta no garantiza por sí sola buenos resultados. El mejoramiento de la satisfacción del cliente debe involucrar a toda la organización.

Hay dos objetivos primordiales que deben contemplar los planes de la empresa:

1. Mejorar el desempeño de la compañía, en relación con el logrado hasta el momento.
2. Mejorar el desempeño en relación con el de los competidores.
Para éste último punto es de fundamental importancia la realización de procesos de benchmarking.

Cuatro objetivos fundamentales que según el consultor Harrington inciden en los niveles de competitividad de las empresas, los cuales son objetivos fundamentales de la planificación organizaciones son:

- a. El rendimiento sobre la inversión (ROI)
- b. El valor agregado por empleado
- c. El nivel de satisfacción de los clientes
- d. La participación de mercado

Cómo puede observarse estos cuatro puntos están íntimamente interrelacionados, siendo el tercero base fundamental de los otros tres. Así pues la mayor satisfacción implica un mayor valor agregado por empleado, mayor rentabilidad y una mayor participación de mercado. Quitemos la satisfacción de los consumidores y todo la empresa se derrumbará.

Dada la importancia ya demostrada, es menester calcular debidamente un presupuesto que satisfaga tanto las necesidades de investigación, como las de análisis, estudios y contratación de un consultor externo.

Es necesario contar con el asesoramiento de un consultor que brinde no sólo sus conocimientos técnicos, sino además una amplia experiencia. En mercado tan competitivos como los actuales satisfacer plenamente a los clientes no es una cuestión menor. Por ello es menester planificar las actividades tanto para deleitar a los consumidores, como para recabar las mediciones y enfocar las debidas correcciones. Estas no pueden ser el producto de la casualidad, o de la labor de amateurs.

LA SATISFACCIÓN COMO RESULTADO DE UN PROCESO

Al igual que los niveles de calidad, costos y productividad, los niveles en la satisfacción de los clientes o consumidores son la resultante de una serie de factores que interactuando entre sí dan origen a mayores o menores niveles, más o menos aceptables. Es pues responsabilidad de la administración identificar esos factores y medir el resultado final. La pregunta es como medirla y analizarla, para luego tomar decisiones pertinentes.

En primer lugar deben investigarse cuales son los factores que inciden en la satisfacción del cliente. Ello debe realizarse

preguntándoles a los mismos usuarios o clientes que esperan, cuales son sus deseos, y de que depende su satisfacción.

A partir de ello el paso siguiente es organizar los medios y formas de recabar la calidad de satisfacción suministrada. Para ello se redactarán cuestionarios los cuales se recabarán de diferente forma a los clientes a los efectos de medir los niveles registrados (ellos pueden ser mediante investigación de mercado, por encuestas telefónicas o mediante formularios –ejemplo: clínicas, hoteles y restaurantes).

La investigación sólo constituye el comienzo de un proceso dedicado a aumentar la satisfacción del cliente. La investigación provoca en los clientes expectativas de mejoramiento que es preciso satisfacer. Un esfuerzo de semejante magnitud sólo puede concretarse si los Directivos tienen un deseo de aprender y un compromiso sustancial de producir cambios.

Los cuestionarios deben ser claros, no dando lugar a errores de interpretación, y permitiendo cuantificar las mismas. Los datos obtenidos deben ser volcados en un Control Estadístico de Procesos (SPC), el cual permitirá distinguir los registros y variaciones comunes o aleatorios, de los especiales o atribuibles. Conociendo el nivel medio de satisfacción y los límites de control superior e inferior, se tiene una real noción de la capacidad del sistema para generar clientes satisfechos, y en que medida.

El cálculo de CEP debe realizarse en forma global, por servicio y por ítem, permitiendo de tal forma la estratificación de los datos a los efectos del análisis de las causas que originan los diferentes niveles.

“La calidad no se mejora, a no ser que se la mida”

Una de las herramientas más eficaces y usadas por las empresas para diferenciarse de su competencia y desarrollar una ventaja competitiva sostenible es el servicio al cliente. Al desarrollar una estrategia de servicio al cliente se deben enfrentar tres decisiones básicas, qué servicios se ofrecerán, qué nivel de servicio se debe ofrecer y cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios?. El siguiente es un índice descriptivo de todos los recursos existentes de satisfacción y servicio al cliente.

LOGÍSTICA CENTRADA EN EL CLIENTE

El concepto de Logística centrada en el cliente nace del enfoque CRM en la gestión logística de canales. Podríamos afirmar que se trata de una filosofía que coloca al cliente en el centro del negocio, reorientando el modelo de gestión de canales hacia el desarrollo de nuevas relaciones proveedor-cliente, con mutuo beneficio en valor. Para alcanzar este objetivo, proveedores y clientes deben trabajar en equipo, como eslabones de una misma cadena de aprovisionamiento; compartiendo información y desarrollando objetivos de valor hacia el siguiente eslabón de la cadena: el cliente del cliente. Es más una estrategia que un proceso, ya que está diseñada para comprender y anticiparse a las necesidades de los clientes actuales y potenciales de los dos siguientes elementos de la cadena; sistematizar en conjunto ambas aplicaciones, la de gestión de canales y la de CRM, hacen esto posible. CRM por un lado, no es solo una palabra que esta de moda y tampoco es nueva, lo que es nuevo es relacionarlo con la gestión de canales y tecnología de información (TI); lo que nos permite volver, en este nuevo siglo, a la filosofía de la tiendecita de la esquina.

EL SERVICIO Y LA EMPRESA

Existe unas pocas empresas que toman en serio el concepto de servicio al cliente. La mayoría solo se limitan a flirtear con el

concepto, sin tomarlo muy en serio. Se limitan a incluirlo como uno de sus fines, en alguna memoria anual, en la cual se indica: "estamos orientados al cliente". Uno de los precursores en la creación y aplicación de programas de satisfacción al cliente es un sueco que se llama Jan Carlzon. Como Presidente de SAS, Scandinavian Airlines Systems, Carlzon inicia, da origen, inventa y pone en práctica una nueva forma de administrar las empresas en una nueva era, que él mismo iniciaba por 1974: La Economía Orientada al Cliente. El modelo que él creara y aplicara exitosamente en SAS y otras tres empresas, ha dado origen a cientos de libros cursos y sistemas de "servicio al cliente", basados en sus conceptos. Muchos de ellos ni siquiera lo mencionan. SAS es la empresa modelo a nivel mundial en servicio al cliente. Carlzon es, como todos los realizadores, un hombre práctico, directo de pocas palabras. Su pensamiento y experiencias se encuentran en un libro de solo 130 páginas, que de verdad lo dicen todo sobre el servicio: Moments of Truth, New Strategies for Today's Customer-Driven Economy (Momentos de Verdad, Nuevas Estrategias para la Economía Actual Orientada al Cliente).

MIDIENDO LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Los métodos más usuales de medir la satisfacción del cliente son los siguientes:

Cliente ficticio. Se encarga de visitar el local de ventas o hacer llamadas telefónicas, para descubrir la forma en que se comportan los empleados. Estos clientes ficticios, contratados especialmente para ello, se encargan de dar, a la dirección de la empresa, un completo reporte de la forma en que fueron recibidos por el personal encargado de atención o del servicio al cliente. Llamadas de seguimiento. Este método tiene como finalidad comprobar con el cliente si el servicio fue el adecuado a su percepción de "buen

servicio". Se hace a algunos de los clientes tomados al azar. Teléfono para reclamos. Este sistema consiste en tener una línea dedicada a recibir las quejas del cliente. Para ello se colocan letreros muy grandes en los locales de venta, facturas, folletos y otro material promocional, un número telefónico con la leyenda correspondiente.

LA COMPLEJA RELACIÓN CON EL CLIENTE

La Web ha despertado y avivado un concepto que ha estado presente por muchos años en la mente de los que se dedican, en forma seria y responsable, a analizar el comportamiento de la relación vendedor-cliente. En especial de la forma que el cliente reacciona ante la comunicación persuasiva. Tipo de comunicación que debe estar presente en toda actividad de mercadeo, sea en medios masivos o en medios directos. Es evidente que no todos los clientes reaccionan de la misma manera. Cada uno de nosotros tiene una reacción diferente a los impulsos que recibe. No solo a la categoría e intensidad del impulso, sino al momento determinado en que esto ocurre. Desde la pasividad extrema, a una reacción violenta, incluso devastadora, puede darse. Todo depende de las circunstancias en que son recibidos los impulsos, que son los que generan reacciones a él. Esto lo vemos a diario en nuestras relaciones con los demás, sean familiares, vecinos, amigos o clientes. Una de las tantas explicaciones que se puede dar en nuestra relación con los clientes, dependerá del criterio que se utilice para incluirles en grupos o categorías. Estas siempre adolecen de fallas, porque a la larga siempre trataremos finalmente con individuos.

ATENCIÓN AL CLIENTE

¿Considera usted que todos sus clientes merecen lo mismo? Esta pregunta puede parecerle atrevida, o tal vez inconveniente, pero si

pretende realizar una excelente gestión de ventas y enfocarla al cliente, es conveniente y absolutamente necesario conocer quienes compran sus productos, cuando lo hacen, que cantidades compran, y ciertamente, su contribución en el volumen total de ventas de la empresa. Al revisar la lista de sus clientes, y se analiza las compras efectuadas por cada uno de ellos en un periodo de tiempo determinado, se observará que probablemente, un porcentaje significativo de sus ventas se concentra en un pequeño porcentaje de sus clientes. Esto hace recordar la ley de Wilfredo Pareto, famoso economista y sociólogo italiano del siglo XIX, la cual establece que aproximadamente 20% de sus clientes puede generar alrededor del 80% de sus ventas. Ello significa que se debe identificar a ese 20% y darle una atención y servicio diferente al otro 80% de sus clientes. No quiere decir esto, que a estos últimos se le desatenderá y menospreciará. Tampoco debe interpretarse como un acto de discriminación. Se trata de retribuir la lealtad, la inclinación de sus clientes por sus productos y/o servicios.

LOS CLIENTES COMO UN ACTIVO

Cuando se mencionan los "activos" de una empresa siempre se piensa en los Estados Financieros donde se considera como tales las cuentas por cobrar, inmuebles, vehículos, inventarios, maquinaria y equipo. En algunas empresas de avanzada se menciona en sus folletos que el capital humano es parte de los esos activos de la empresa, aunque naturalmente no se muestra un monto por ellos al final del periodo, en el balance general. Pero, cuando se trata de valorar una empresa, ya sea para venderla o fusionarse con otra, surgen a la superficie el valor que tienen los activos intangibles, que aunque existen y son reales es difícil darles una valoración, ponerles un precio o determinar cuanto es lo que realmente valen. contaba un industrial retirado, que cuando una empresa Norteamérica le ofreció comprar su fábrica de

fósforos, ellos hicieron una valoración basado en sus activos registrados contablemente, y concluyeron que la empresa se podía vender en X millones de dólares. Era esa una cifra que les permitía retirarse a los dos socios, con una suma muy aceptable.

LOS DESPACHOS Y SU RELACION CON EL CLIENTE

Asistimos a un momento crucial en el desarrollo de los despachos profesionales. Los mismos son conscientes de su necesidad de ganar tamaño y competitividad dentro del mercado jurídico en el que se mueven y empiezan a acudir a planteamientos ya más de empresas prestadoras de servicios, por lo que es necesario en estos momentos detenerse a ver las necesidades específicas y objetivos que tienen éstos a cumplir en el apartado de los clientes. El trato, la relación con el cliente es, para todos aquellos despachos que se ven como pequeñas y medianas empresas de servicios jurídicos, no sólo un objetivo si no una estrategia importante donde su desarrollo y tratamiento profesional hasta la fecha ha sido más bien escaso. Lo cierto es que hay que tener en cuenta la relevancia económica que tiene cada cliente para el despacho profesional. Se puede decir que no todos tienen la misma importancia y por ende hay que establecer criterios de clasificación y trato hacia los mismos.

EL COMPORTAMIENTO HUMANO Y SU SECRETO PERA VENDER NUESTROS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

No todos somos iguales, tenemos diferentes personalidades y te interesa conocer los diferentes comportamientos de las personas para emprender negocios satisfactorios y ser el mejor líder, vendedor o empleador. Cada ser humano presenta ciertas características y comportamientos que permiten percibir su personalidad. Con esta información en Su poder, Se convertirán en un líder empresarial capaz de ajustar su estrategia de acuerdo

con la personalidad de la persona presente. Veamos a lo que me refiero con el siguiente modelo: Modelo de personalidad y temperamento: D. I. S. C. El modelo D. I. S. C. describe los cuatro temperamentos básicos del comportamiento humano: colérico (tipo D), sanguíneo u optimista (tipo I), flemático (tipo S) y melancólico (tipo C). Hay que tener en cuenta que todos presentamos una mezcla de temperamentos, pero solo uno destaca entre ellos.

10 REGLAS PARA UN EXCELENTE SERVICIO AL CLIENTE

Un excelente servicio al cliente es lo que lo diferencia de la competencia. Lee, aprende y aplica:

1. Comprométete a un servicio de calidad. Cada persona en tu empresa tiene que crear una experiencia positiva para los clientes. Siempre trata de ir por encima y más allá de sus expectativas.
2. Conoce tu producto o servicio. Transmite conocimientos sobre el producto o servicio que vendes, te ayudará a ganarte la confianza del cliente. Conoce tus productos y servicios completamente, trata de anticiparte a las preguntas que te formularán los clientes.
3. Conoce a tus clientes. Trata de aprender todo lo que puedas de tus clientes para que puedas enfocar tu servicio a sus necesidades y hábitos de compra. Habla con ellos y escucha sus quejas: conocerás la raíz de su insatisfacción.
4. Trata a las personas con respeto y cortesía.
Recuerda que cada contacto con el cliente —sea por correo electrónico, teléfono, correspondencia escrita o cara a cara— deja una impresión. Emplea expresiones como “perdona por hacerte esperar”, “gracias por tu orden”, “de nada” y “ha sido un placer ayudarte”
5. Nunca discutas con un cliente.

Sabes muy bien que no siempre tienen la razón. Pero en vez de centrarte en el mal que sucedió, concéntrate en cómo arreglarlo. Los estudios demuestran que 7 de cada 10 clientes harán negocios contigo nuevamente si resuelves el problema o la queja a su favor.

6. No los hagas esperar.

Los reparos, las llamadas de vuelta y los correos electrónicos tienen que ser tratados como si fueran urgentes. Tus clientes buscan una resolución inmediata, y si se la puedes dar probablemente ganarás nuevos clientes.

7. Da siempre lo que has prometido.

Falla en esto y perderás credibilidad y clientes. Si garantizas una cotización dentro de 24 horas, entrégala en un día o menos. Si no puedes cumplir tu promesa, discúlpate y ofrece una compensación, como por ejemplo un descuento o una entrega gratis.

8. Asume que los clientes están diciendo la verdad.

Aunque a veces parece que los clientes están mintiendo, siempre dales el beneficio de la duda.

9. Enfócate en hacer clientes, no en hacer ventas.

Muchos empresarios se enfocan en el volumen en vez de en la calidad de las ventas. Recuerda que mantener el cliente es más importante que cerrar una venta. Los estudios demuestran que cuesta seis veces más atraer a un cliente nuevo que mantener a los existentes.

10. Haz que sea fácil la compra.

La experiencia de la compra en tu tienda, página o catálogo debe ser lo más fácil posible. Elimina el papeleo y los formularios innecesarios, ayuda a las personas a encontrar lo que necesitan, explica cómo funciona el producto y haz todo lo posible por facilitar la transacción.

ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE

Los dos activos más importantes de una empresa son sus clientes y su equipo de trabajo, y solo aquellas que tengan personal competitivo, productos o servicios de calidad y un excelente servicio podrán garantizar un posicionamiento efectivo y perdurable en el mercado. Para que el servicio sea excelente se requiere delegar adecuadamente, entrenar intensamente al empleado que tiene contacto directo con el cliente, darle toda la información que deba manejar en su cargo y proporcionarle estrategias de servicio que garanticen la fidelidad de la persona que llega a la empresa. Las siguientes estrategias le permitirán a tu empresa brindar un mejor servicio.

COMO RECUPERAR A LOS CLIENTES PERDIDOS

Según un estudio independiente de la firma Marketing Metrics, el éxito de las empresas depende, de un 20 a un 40%, de las ventas realizadas a sus clientes fijos, en contraste con el 5-20% de ventas debidas a clientes nuevos. Sin embargo, la mayoría hace lo contrario. Van en busca del cliente nuevo, invierten en promociones para atraerlos y se olvidan de la fructífera relación que deberían estar cosechando con los actuales. Eso sí... Los que se van, se van. Y lo peor de todo es que no te dicen nada y luego les cuentan a sus allegados y a tu competencia la experiencia. ¡Horror! Claro está, tenemos que distinguir el cliente que se va de forma natural del cliente que se va porque no hicimos bien nuestro trabajo. A continuación expongo la diferencia y luego mis sugerencias para sembrar la semilla y asegurarnos de que la cuidaremos para la cosecha.

TENDENCIAS DE MERCADO PARA LOGRAR LA SATISFACCIÓN I FIDELIDAD DEL CLIENTE

Se ha empezado el nuevo siglo con una visión diferente en la relación cliente-empresa. El cliente se ha convertido en el protagonista alrededor del cual giran todas las estrategias de mercadeo. El nuevo paradigma implica: § Cultivar y fomentar una mejor relación con todos los clientes. § Trabajar conjuntamente con los clientes para establecer alianzas y asociaciones. § Convertir al cliente en el eje principal de toda estrategia empresarial. § Adoptar la política de que, para que una empresa pueda ser competitiva y crecer con rentabilidad, debe adaptarse a las necesidades de sus clientes.

LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE, ASI SE HACE LA DIFERENCIA

Durante muchos años el proceso de la venta finalizaba con el cierre. El resto dependía de otros empleados de la empresa. Este sistema provocaba muchos conflictos en la satisfacción del cliente y hacía en muchas ocasiones que el pedido fuera declinado por el cliente, que se mostraba molesto por las fallas en la atención del compromiso de compra-venta. Este asunto obligó a los estudiosos sobre el tema de la psicología de la venta a unir el cierre con la postventa. Se diseñaron entonces tres pasos vitales para la concertación de la venta, la satisfacción del cliente y la subsiguiente generación de más compradores por la recomendación del cliente satisfecho.

Estudiar y aplicar estos tres pasos puede ayudarnos no solo a confirmar el cierre de la venta, sino también a marcar una sobresaliente diferencia empresarial:

a). Entrega del producto o servicio

Entrega del producto o servicio con sus respectivas instrucciones de manejo. Para un cliente es muy importante que el mismo vendedor que le ayudó a tomar la decisión de comprar sea quien aparezca nuevamente en el escenario para la entrega, con el respectivo entrenamiento del uso del producto o servicio adquirido. No importa si el vendedor se tiene que hacer acompañar de un técnico para explicaciones más precisas, porque la imagen que brillará en el escenario será la del vendedor, a quien el cliente ya respeta y considera importante.

b). Verificar la satisfacción

Un vendedor que desea tener una cartera importante de clientela satisfecha hace el ejercicio de llamar periódicamente al cliente para conocer su satisfacción o insatisfacción.

Si el cliente presenta quejas, estas deben ser atendidas y solucionadas inmediatamente.

No hay cosa que más moleste a un cliente que se postergue la atención a sus quejas. Si está satisfecho, se le podrá entregar un nuevo servicio o producto: esto aumentará nuestras ventas y nos dará la posibilidad de solicitar con mayor confianza nombres de otras personas a quienes pudiera interesar nuestro producto y así llegar al tercer paso.

c). Volver a empezar

Con los nombres de los conocidos de ese cliente satisfecho en las manos del vendedor se inicia nuevamente todo el ciclo del proceso psicológico de la venta. Una empresa o negocio con clientes

satisfechos no tendrá manera de extinguirse. Crecerá sin límites. Tiene la verdadera diferencia...

¿CONVIENE MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE?

Con mucha dificultad encontrarás una organización donde se opine que la satisfacción del cliente es cosa secundaria; por el contrario, casi todas hablarán de que esa es precisamente la misión de la empresa y su razón de ser. Sin embargo, encontrarás pocas que la miden de manera consistente y permanente. ¿Qué opinarías de una empresa que no lleva su contabilidad de forma consistente y permanente? La contabilidad se mantiene aunque no produzca resultados (ni buenos ni malos), porque refleja el estado de la empresa. Es una herramienta de medición que orienta las decisiones.

Medir la satisfacción del cliente también es una herramienta que orienta las decisiones, pero a pesar de que dar satisfacción al cliente suele ser la razón de ser de muchas empresas, es común que no se mida.

La explicación de este comportamiento radica en el pensamiento de los tomadores de decisión, como si la importancia que tiene este dato dependiera más de la opinión particular de un individuo que de la verdadera filosofía de la organización.

Quienes miden la satisfacción del cliente, es porque están comprometidos con ellos, esa es la única diferencia. Quien tiene este compromiso, busca en los mínimos cambios estadísticos de las evaluaciones, la razón, la causa, la explicación a las opiniones de los clientes. Estas personas extraen de la información, oportunidades valiosas que les permiten dirigir a la empresa hacia la diferenciación y asignan recursos a observar los detalles.

Modernizan sus métodos de evaluación, fomentan la sana competencia interna y definen posiciones meta contra el mercado.

HACER RENTABLE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Medir la satisfacción del cliente es rentable siempre que se acompañe de acciones que induzcan a la mejora y a la innovación. Si no está dispuesto a invertir (tiempo y/o esfuerzo y/o dinero) en consecuencia de los resultados, la medición de la satisfacción del cliente es intrascendente. Para hacer rentable la satisfacción del cliente, se debe establecer con claridad el “para qué”. Es común escuchar que el objetivo es crear lealtad, propiciar la repetición de la venta e incrementar el índice de recomendación. Pero para obtener esos resultados hay que partir de la estrategia que la compañía tiene para competir y posicionarse.

Carwford y Mathews, “reconocen cinco dimensiones en las cuales las empresas compiten: precio, producto, accesibilidad, servicio y experiencia. Establecen que en la escala del 1 al 5, donde 1 significa el peor del mercado y 5 significa el mejor, estas 5 dimensiones deben gestionarse para que la empresa tenga un posicionamiento contundente y rentable”³².

La estrategia óptima que sugieren consiste en sobresalir en una de las 5 dimensiones (tener un “5”), reforzar con otra (tener un “4”) y no bajar del promedio en las otras tres (tener tres “3”). Tener más de un 5 o más de un 4 puede reflejar un exceso de gasto o esfuerzo en alguna de las dimensiones, mientras que obtener al menos un “2” o “1”, deja a la empresa en posición deficiente ante sus clientes, puesto que los defrauda y no cumple con las expectativas al menos en una de las dimensiones.

³² CRAWFORD, Fred y Mathews, Ryan. **El Mito de la Excelencia.**

Tomando en cuenta el razonamiento anterior, es indispensable para la empresa medir y saber:

- a) Que en la dimensión estratégica de liderazgo que haya elegido, efectivamente sea la mejor del mercado.
- b) Que en la dimensión estratégica de refuerzo que haya elegido, efectivamente se encuentre por arriba del promedio del mercado.
- c) Que en las otras tres dimensiones no estratégicas, al menos ofrezca el equivalente al promedio del mercado.

Cuando se mide la satisfacción del cliente, este esquema debe quedar evidente en los resultados, para que las decisiones que emanen generen un proyecto rentable.

CONSIDERACIONES IMPORTANTES AL MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La satisfacción del cliente es la medida perceptual de lo que la empresa hace.

La premisa de que “la realidad es la que se percibe”, suele ser mal apreciada por las áreas afectadas. Por eso, medir la satisfacción con recursos internos, es un riesgo que debe controlarse para no vivir engañado. Es común que las opiniones del cliente no coincidan con los indicadores internos, y eso, a muchos no les gusta.

Al medir la satisfacción, se debe estar consciente de que conseguir metas planteadas al interior, no implica forzosamente que el cliente las percibe. Las acciones que surgen al medir la satisfacción del cliente, a menudo requieren apoyarse en un plan de comunicación de lo que la empresa está realizando.

La evaluación del desempeño de la empresa en las cinco dimensiones es relativa a la competencia.

Como la medida de la satisfacción del cliente es un resultado perceptual, es válido pedirle a nuestros propios clientes que evalúen a nuestros competidores, también es válido obtener evaluaciones comparativas “contra el mercado”.

Muchas empresas son miopes en sus mediciones al dejar de lado a sus competidores, tienen el descaro de decir que el desempeño de los demás los tiene sin cuidado mientras sus indicadores internos les digan que avanzan contra ellos mismos. Las amenazas no se pueden ver si no se levanta la vista.

Otros cometen el pecado de vanidad, porque se consideran los más grandes o los mejores, nadie puede ser juez en este sentido excepto el propio cliente.

“La batalla está en las ideas”

La innovación es un signo de nuestro tiempo, la velocidad con la que las cosas cambian, se reinventan, se copian y vuelven a cambiar es impresionante. Inventar la forma de superar las expectativas del cliente es un reto que no termina jamás, es la esencia de la mejora continua.

Dejar de efectuar estas innovaciones, es lo que lleva a los productos y servicios hacia el “commodity” o hacia la “obsolescencia” donde la guerra de precios encuentra terreno fértil.

Medir la satisfacción del cliente suele propiciar una mejora dramática entre el primer año y el tercero, los índices de “no recomendación” que se encuentren entre 10% y 20% se reducirán a no más del 3%. Este efecto se debe a que en ese momento es relativamente fácil aportar nuevas ideas. Luego, hay un efecto de

caída-reacción-repunte-caída que se repite casi de manera armónica con variaciones de 2 a 3 puntos porcentuales. Ese es el síntoma de que el sistema ha alcanzado su madurez y hay necesidad de mucho mayor esfuerzo para crear nuevas ofertas, nuevos planes que sacudan al mercado y le hagan ver la diferencia entre organizaciones.

Cuando la estabilización ocurre, un cambio de enfoque en la forma de abordar al cliente suele dar buenos resultados. En un mundo tan competido es indispensable cuestionar con rigidez para descubrir las áreas de oportunidad.

Estudios que se han realizado en diferentes industrias nos muestran que un mismo cliente contesta con diferente grado de satisfacción según la forma de cuestionarlo. Por ejemplo, el “índice de satisfacción” se construye con la pregunta que evalúa qué tan satisfecho está el cliente, así como el “índice de recomendación” es el indicador de qué tanto se recomienda el producto o servicio.

Hay otras preguntas más exigentes, como:

¿Diría que el servicio fue peor, igual o mejor de lo esperado?
(índice de superación de expectativas)

¿Considera que este producto es peor, igual o mejor que otras opciones en el mercado?
(índice de mejor opción del mercado)

¿Cómo califica el esfuerzo del personal por dar un servicio sobresaliente? (Índice de esfuerzo por dar el mejor servicio).

Si los índices de satisfacción o de recomendación alcanzan un 80% del “top box”, entonces el índice de superación de expectativas llega al 60%, el índice de “mejor opción del mercado”

se ubica en el 40% y el índice de “esfuerzo por dar el mejor servicio” se sitúa en 20%. Es decir, cuando la satisfacción o la recomendación están en un 80% de “totalmente sí”, el índice de percepción del esfuerzo por conquistar al cliente apenas alcanza 20% de “totalmente percibido”.

Esto nos habla de dos escenarios distintos, en el 80% hay poco por hacer, mientras que en el 20% hay un gran camino por avanzar, pero ambas respuestas las da el mismo cliente. Muchos estarían orgullosos del 80% y casi nadie del 20%.

Comprender dos opiniones tan distantes al vivir una misma experiencia es motivo para profundizar en la descripción del comprador y los beneficios que persigue, una vez que se descifra el mensaje, se tienen los elementos para implementar los cambios y volver a “rentabilizar” la medición.

FIDELIDAD DEL CLIENTE

No hace mucho el legendario Philip Kotler, se presentó en España, en su intervención abogó por un cambio radical en la orientación del marketing, en el cual lo primero debe ser el cliente: "El marketing tradicional ha tocado techo. Para tener hoy éxito empresarial (y en el marketing) necesitamos crear ventajas claras para nuestros clientes. Saber realmente quiénes son nuestros competidores y dónde estarán en dos años. Sorprender a los clientes, hacer cosas que no hacen los competidores, hacer que el cliente esté contento. Se trata de conseguir y mantener (fidelizar) al cliente. Debemos fijar los valores de nuestra compañía, los objetivos y nuestra visión de futuro"

Kotler es uno de los consultores de mayor influencia en el ámbito empresarial mundial y autor de "Marketing Management", libro texto en las Universidades en que se imparte Mercadeo.

Checklist de Kotler para fomentar la fidelidad de sus clientes:

Servicio rápido
Servicio excelente
Máximas garantías
Formación y consultoría
Tecnologías de la información
Gestión de los clientes
Programas de incentivos
Fomentar clubes de clientes

Otra de las aseveraciones de Kotler fué:

"Sustituya el marketing tradicional por el marketing de futuro (el que se trata en exclusiva en esta joven publicación). "Sustituya por ello las tradicionales cuatro P's por cuatro **C's**":

El producto se convierte en **valor** para el cliente

El precio se convierte en **costo** para el cliente

El lugar de venta en **comodidad y conveniencia**

La promoción se convierte en **comunicación** al cliente

Los nueve puntos-Kotler de una compañía de éxito son:

La compañía selecciona mercados y nichos donde disfruta de ventajas frente a sus competidores. Abandona o evita aquellos donde se encuentra en una situación de debilidad.

Todos los empleados y departamentos deberán estar orientados hacia el cliente y el mercado.

Debe haber una buena relación de trabajo entre marketing, ventas, I+D y producción.

Debe existir una buena relación de trabajo entre marketing, ventas y servicios al cliente.

La compañía debe tener una política de incentivos para fomentar un adecuado comportamiento del consumidor.

La compañía debe construir y guiar continuamente la satisfacción y la lealtad del cliente.

La compañía debe desarrollar un sistema de distribución en colaboración con sus proveedores y distribuidores.

La compañía debe estar cualificada para construir una fuerte imagen de marca.

La compañía debe ser flexible a la hora de afrontar los requerimientos de sus clientes.

EL PLACER DE SERVIR CON CALIDAD

De acuerdo con Ron McCann (el placer de servir con calidad, Editorial Pax, 1991), las nueve herramientas para proporcionar un servicio con calidad son:

1) ¡Servir por el placer de servir!

Si usted busca servir por dinero, tarde o temprano se le terminarán las ganas de servir.

2) No sustituya la conveniencia por el servicio.

Haga que sus servicios sean más convenientes para sus clientes, pero no elimine el servicio.

3) En cada queja existe una solicitud de servicio.

Use las quejas para mejorar los aspectos débiles de su negocio.

- 4) Maneje sus momentos de verdad y se volverá irresistible.
Cualquier contacto con los clientes es un momento de verdad. Aprenda a satisfacer a su cliente cada uno de ellos y su cliente estará feliz.
- 5) Preocúpese por sus clientes, e invite a su jefe a preocuparse por usted.
La labor de los jefes es ocuparse de sus empleados, para que los empleados nos podamos ocupar de los clientes.
- 6) Los gerentes no son responsables del trabajo que realiza su gente, Las personas son más importantes que los procesos. Cada uno debe responsabilizarse de su trabajo.
- 7) El placer que se experimenta en los negocios se debe al servicio que ofrecemos al cliente, no a lo que vendemos. El gusto está al entregar el servicio, resolver el problema, proveer la solución, no en el producto en sí.
- 8) La gente no identifica el servicio excelente si no se le indica donde está. sino de la gente que lo lleva a cabo. Si usted tiene puntos de servicio excelente, dígaselo al cliente, solo así estará seguro de que él lo sabe.
- 9) Reconozca el servicio que se le brinda y permita que le sirvan. Si alguien le da servicio extraordinario, reconózcalo.

10 PASOS PARA UNA MEJOR ATENCIÓN DEL CLIENTE

La venta minorista es hoy diferente a lo que era hace cinco o diez años atrás. La competencia es feroz, muchos comercios manejan

las mismas mercaderías, los sitios de ventas a través de Internet están creciendo y robando más negocios, y los consumidores de hoy están mucho mejor educados.

El servicio al cliente y las habilidades de comunicación son la clave.

Hay una variedad de maneras en la que se puede mejorar la reputación como vendedor profesional y hacer que los clientes deseen comprar en su negocio, en lugar de hacerlo en el local de al lado.

Acá hay simplemente algunas...

1-SATISFAGA A TODOS Y CADA UNO DE SUS CLIENTES

Usted deberá asegurarse que cada cliente que entra en su negocio salga satisfecho. Tenga presente que son los clientes la única razón por la que abrimos las puertas del negocio cada día. No existe nada más importante que un cliente. Las tareas de depósito, la nueva vidriera, las tareas administrativas...todas pueden esperar, un cliente no debe esperar. Por esta razón, un cliente nunca debe ser visto como una interrupción.

2-DEJE SU VIDA PERSONAL EN CASA

Todos nosotros tenemos días en que nos sentimos estupendamente, y días en lo que querríamos escondernos bajo la alfombra. Usted no debe permitir que su propio humor personal afecte la manera en que trata a un cliente.

3-NO SE CONGREGUE EN EL SALÓN DE VENTAS

Es fácil involucrarse en conversaciones con otros vendedores cuando hay poco movimiento en el local. Pero aún cuando la conversación sea relacionada a temas de trabajo, debe concluir inmediatamente cuando entra un cliente.

4-SALUDE A CADA CLIENTE

Sin importar si el negocio está lleno o hay poco movimiento, todo cliente que entra debe ser recibido con al menos un simple "Hola". Aunque más no sea con un simple saludo a su cliente, usted estará logrando dos cosas. La primera y más importante, le está permitiendo saber que hay alguien ahí que puede asistirlo. Le está permitiendo saber que usted está contento de que haya entrado a su negocio.

5-NUNCA CALIFIQUE A SUS CLIENTES POR SU APARIENCIA

Simplemente por pensar que el cliente no luce como para poder comprar en su negocio no cometa el error de creérselo.

Nunca podrá juzgar qué podría comprar o qué va a comprar el cliente basándose en su apariencia.

6-DEJE QUE EL CLIENTE TENGA SU ESPACIO

Todos tenemos una cierta medida de "espacio personal" que necesitamos para poder sentirnos cómodos. Algunos clientes van a ser muy amigables y abiertos desde el principio, mientras que otros se sentirán incómodos si usted trata de acercarse demasiado.

7-NO INTERRUMPA

No debe interrumpir al cliente mientras habla. Recuerde, cuando el cliente está hablando, el cliente está comprando.

8-BAILE AL RITMO DE LA MÚSICA

Adapte su estilo al cliente. Un tono más relajado, más sencillo puede ser apropiado para algunos clientes, mientras que otros responderán mejor a uno más formal.

9-LUZCA PROFESIONAL - VÍSTASE ADECUADAMENTE

Ni bien ingresa al local, el cliente comienza a formarse una impresión acerca del vendedor y el negocio. Hay muchos factores que inciden en sus opiniones, como su propio humor personal o estructuras mentales, que usted como vendedor no puede controlar. Por esta razón, es especialmente crucial que esté de la mejor manera en lo que si puede controlar...su propia apariencia así como también la del local.

Deje que su imagen transmita lo que usted está vendiendo. Es extremadamente importante que su aspecto se adapte al estilo adecuado a lo que está vendiendo.

10-MUESTRE TODA LA MERCADERIA

Que no le guste una mercadería, no significa que a otra persona no le guste. Siempre se debe tener presente que lo que importa es lo que los clientes quieren.

Escuche a su cliente y ayúdelo a elegir el ítem que mejor se adapta a sus necesidades, no a las suyas.

Hay muchas maneras de hacer que la experiencia de comprar en su comercio sea más placentera para su cliente. Lo que es importante recordar es que usted puede hacer la diferencia.

CUIDE EL TIEMPO DE SUS CLIENTES HASTA LA PUERTA DE SU CASA

Una de las principales preocupaciones de la sociedad actual se centra en cuidar lo más posible su tiempo. El mundo de hoy está mucho más acelerado, y ningún cliente está dispuesto a perder su tiempo con un mal servicio.

Ningún negocio que pretenda mantenerse en el gusto de su

mercado puede darse el lujo de perder el tiempo de sus consumidores. Una buena receta para evitarlo es ofrecer servicios de conveniencia.

Quienes ya lo entendieron son los bancos: a pesar de que ofrecen la mayoría de sus servicios en sus sucursales y en días y horarios laborales (aunque todavía es común encontrar largas filas), le dan la opción a sus clientes de hacer transacciones en cajeros automáticos o por medio del teléfono e Internet; es decir, su servicio está en los lugares y las horas más convenientes para sus clientes. Y sus ingresos por el cobro de las comisiones que generan estos servicios crecen como la espuma. Moraleja: los clientes pagan por su tiempo.

Muchos negocios ya entraron en tendencia de la conveniencia al ofrecer servicios a domicilio: desde comida rápida, hasta farmacia y servicios de tintorería. En todos los casos, el objetivo es ahorrarle tiempo al cliente al evitarle acudir a comprar el bien deseado.

Si usted desea ofrecer un servicio novedoso, regale, ahorre o compense tiempo a quienes le compran un producto o servicio. Los consumidores lo recompensarán con su preferencia.

Ofrezca su producto o servicio a domicilio

Pero recuerde que ningún cliente estará satisfecho si no recibe en su domicilio exactamente lo que solicitó, si no llega en perfecto estado y - por supuesto- si no llega en la hora y fecha prometidas. Amplíe el horario de su negocio

Otra forma de ofrecer conveniencia a sus clientes es ampliar el horario de su negocio. Cada vez es más frecuente que las

personas dejen de laborar más tarde y sólo hagan sus compras en los establecimientos disponibles.

Si usted desea ofrecer un servicio novedoso en su empresa, regale, ahorre o compense tiempo a sus clientes.

Una de las tendencias que han tardado más en llegar a nuestro país es el desarrollo de tiendas especializadas en algún tipo de productos. Esto permite al cliente obtener conveniencia porque está seguro que en el establecimiento encontrará todo lo que satisface su necesidad.

Imagine el éxito de una tienda especializada en niños, donde sus padres pueden encontrar todo para ellos: ropa, zapatos, libros, juguetes, dulces. Aún cuando sus precios sean un poco más altos que el mercado, si los padres no pierden más tiempo en desplazarse a cinco lugares distintos para comprar todo lo que requieren, no gastan pasajes o gasolina, estacionamientos, etc., están recibiendo un gran beneficio por una pequeña inversión adicional que muchos estarán dispuestos a pagar. Lo importante es que un negocio de este tipo tenga suficiente variedad y cuente con las existencias por este mercado. Imagine una tienda especializada en teléfonos celulares, sin fundas, cargador para el automóvil o baterías ¿Le parecería un negocio muy conveniente?

No pierda un minuto más en ahorrarle tiempo a sus clientes con servicios de conveniencia. Tenga por seguro que la inversión vale la pena.

PROGRAMA DE LEALTAD

Unas de las variantes más socorridas para aumentar la participación de mercado es crear programas de lealtad para los

consumidores. Se trata de motivarlos para que utilicen más nuestros productos o servicios a cambio de otros beneficios.

Existen 3 tipos de programas de lealtad:

a). De beneficio económico.

Incluye descuentos, precios especiales y servicios o productos sin costo después de un número determinado de compras. Este tipo de recompensa es muy apreciada por la clientela y resulta económica para el negocio que lo imparte. Sin embargo ofrece pocos elementos para conocer mejor a su cliente. Se recomienda su aplicación como una atención complementaria para su clientela o como un elemento para aumentar la frecuencia de compra.

b). De beneficio social.

Se refieren a programas donde se trata de mantener una relación con el cliente en otros ámbitos de su vida. Ahí están, por ejemplo, las compañías de teléfonos celulares que organizan encuentros deportivos para sus clientes distinguidos y las casas de bolsa que brindan cócteles y subastas de arte. O la vinatera La Europea, con su Club del Vino, en donde organiza catas, degustaciones y cursos de enología.

c). De desempeño.

Los planes de desempeño están enfocados en aumentar el potencial de los clientes con relación al tiempo del que disponen para hacer negocios o para su vida cotidiana. En otras palabras, recompensa a su clientela con trámites o servicios ágiles. En este tipo de servicio, Disney también tiene mucho por enseñar a los emprendedores. Para solucionar las quejas de sus clientes por los tiempos de espera que debían cubrir en las filas de las principales atracciones de sus parques de diversiones, instauró un sistema de pase rápido, sin costo adicional, para sus visitantes.

El turista obtiene de una máquina expendedora una 'cita' para regresar al juego de su interés a determinada hora. Cuando la persona regresa, se forma en una fila rápida y de inmediato ingresa al juego.

LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL SIGLO XXI

Proyectada para ser uno de los principales pilares en la competitividad de las empresas del nuevo milenio, hemos creído interesante dar unas pautas de actuación en aras de una mayor profesionalización del departamento de atención al cliente:

- El teléfono y el e-mail serán los medios más utilizados por los clientes en sus comunicaciones con las empresas.
- Los servicios de atención al cliente exigen un horario superior al de la empresa.
- Es muy importante atender las llamadas de los clientes en el menor tiempo posible.
- Los clientes valoran una primera respuesta inmediata por parte de la empresa, al margen de actuaciones futuras.
- El cliente tiene cada vez mayor tendencia a hacer valer sus derechos como consumidor.
- Las empresas que aumentan su rentabilidad son las que escuchan las quejas de sus clientes e intentan resolverlas.
- La satisfacción del cliente no está en manos de un solo departamento sino de toda la empresa.
- Las sensaciones que percibe el cliente al presentar su queja son las más duraderas y las que comentará en su entorno.
- Lo que de verdad diferencia a una empresa de sus competidores directos es la calidad en la atención al cliente.

- Las empresas deben estar a la altura del nivel de expectativa de sus clientes.
- Las reclamaciones son una fuente de información y fidelización de los clientes, aprovechémoslas.

¿cuál es nuestro objetivo

La meta es **brindar un servicio de calidad a los clientes**

Sea cual fuere nuestra ocupación, debemos hacer un esfuerzo para brindar un servicio de calidad a los clientes. **Recuerde todos somos clientes muchas veces al día.** Lo anterior también se aplica a nuestra vida personal.

. . . Ellos esperan obtener calidad

- Varios estudios demuestran que los clientes deciden donde comprar con base a como fue su experiencia, si esta resulto grata o no.
- Por lo general el cliente evita los encuentros con personas con quien ha tenido una experiencia negativa.
- Que salgan de la tienda sin ser atendidos debidamente.
- Que el servicio sea lento.

. . . Todos somos especiales

- El cliente quiere un trato especial, comprensivo y digno.

. . . Una comunicación positiva es como un servicio de calidad.

Lo mas importante para el desarrollo de las relaciones, es **brindar un trato especial a los demás.** Cuando lo damos los demás tenderán a darnos el mismo trato. Seremos alguien a quien la gente recuerde.

¿Cómo se puede propiciar esto? Se puede lograr una

comunicación positiva por ejemplo:

- Felicitando por un trabajo bien hecho.
- Con una sonrisa.
- Con un “gracias”.

. . .La comunicación negativa nos hace sentir furiosos y resentidos.

Piensa en experiencias que hallas tenido como cliente:

- ¿ No le hicieron caso cuando quiso ayuda en el banco, farmacia o un supermercado?
- ¿Cómo se sintió?
- .Ha pedido algo en una tienda y algún colaborador le ha dicho: “no tengo idea de lo que esta buscando”
- ¿Qué siente cuando habla a un negocio y le pasan de un teléfono a otro, sin obtener la ayuda que esta pidiendo?

Para beneficio propio, **debemos despertar sentimientos positivos con la mayor frecuencia posible.**

“Los sentimientos positivos derivan de un servicio de calidad para los clientes”

“Un servicio consistente de calidad requiere que cada uno de nosotros haga un esfuerzo constante”

Para borrar una experiencia negativa, esta demostrado que se necesitan por lo menos doce encuentros positivos.

Aspectos a tomar en cuenta:

1. Trabajar con optimismo

- Cualidad mas importante en el arte de la venta.

- El optimismo comienza por una **sonrisa**, la cual no debe nacer de los labios, si no del alma.
- No te desanimes si después de mostrar varios pares de calzado el cliente no decide comprar, al contrario trata de pensar en tus posibles errores y como poder corregirlos.
- Si tienes alguna, duda consultar al administrador de la tienda o a tu compañero.
- Al empezar el día, motívate con frases positivas.

“La quiebra mas grave de todas es la del que ha perdido el entusiasmo. Aunque un hombre lo pierde todo, si conserva el entusiasmo, volverá a recuperarse y triunfara”.

2. La presentación ante sus clientes

- Ser educado, distinguido (a) y presentable.
- Adecuadamente uniformado (a).
- Que tu rostro refleje atención y amabilidad.

3. Use el nombre de las personas

- Conocer el nombre del clientes importante.

4. Empatía (ponerse en el lugar de la otra persona)

- Ante un reclamo del cliente, como te gustaría que te traten, y asúmelo como si te estarías tratando a ti mismo.

Vocabulario

- Usar un lenguaje sencillo
- Expresar con claridad y firmeza lo que ofreces.
- Las exageraciones, las expresiones vulgares deben omitirse siempre

6. Emplear un tono de voz agradable

- El buen vendedor no solo debe poseer un vocabulario correcto, sino también un tono de voz agradable.

- El tono de voz no debe sentirse aburrido o incluso crispado y agudo
- Escucha tu voz o pregunta si tu voz es adecuada.

7. Los clientes aprecian la sinceridad y cortesía

- El cliente debe percibir que Ud. Es sincero y amigable.
- El cliente debe percibir amabilidad y cortesía.
- Al empezar el día, motívate con frases positivas. Hoy trataré mejor a mis clientes, como quisiera ser tratado yo, con amabilidad y cortesía.

8. La gente agradece las explicaciones

- Si el cliente le hace una petición específica que requiere tiempo, sea honrado y explique porque habrá una demora.
- El cliente percibirá que esta recibiendo el trato de alguien maduro y comprensivo.
- La rapidez es importante, el cliente percibe que su tiempo es valioso.

9. Saber conversar

- Debe estimular al cliente hacia la conversación, solo así sabrá que desea comprar.
- Debe convencer al cliente, hablando siempre con la verdad y explicando los beneficios del producto.

10.Armonía y buenas relaciones con tus compañeros

- El cliente debe percibir un ambiente adecuado y armonioso entre el persona, para sentirse cómodo y acogido y sepa que lo están atendiendo profesionalmente en el servicio. De esta manera tendremos **“Clientes felices”**
- El cliente no debe percibir discordia.
- Maltratos entre vendedores,

- Competencia negativa o en casos extremos alzándose recíprocamente la voz
- De percibir alguna incomodidad por parte de los compañeros o hubieran diferencias entre ambos, no lo aclaren delante del cliente.

11. Suficiente tolerancia y paciencia

- La característica mas resaltante de un buen vendedor es la paciencia y a la vez la mas recordada por el cliente
- La tolerancia y la paciencia, además de la amabilidad y la cortesía son determinantes para tener un cliente cautivo.

12. La practica hace al maestro

Practica con tus compañeros:

- Salúdelos por su nombre.
- Bríndeles una sonrisa.
- Sea educado y cortés.
- Haga que quienes estén cerca de Ud. Se sientan bien consigo mismo. Ellos harán lo mismo por Ud.
- Disfrute su trabajo.
- Haga de su tienda un ambiente positivo y agradable.
- Aprecie la calidez, la cortesía, la amabilidad, la consideración y las atenciones.

Evite:

- las groserías.
- La indiferencia.
- Las respuestas lentas, y
- n comportamiento negativo.

f. RENTABILIDAD DEL PRODUCTO.

La rentabilidad no es otra cosa que "**el resultado del proceso productivo**". Si este resultado es positivo, la empresa gana

dinero (utilidad) y ha cumplido su objetivo. Si este resultado es negativo, el producto en cuestión está dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias y en caso de que no se pueda implementar ningún correctivo, el producto debe ser discontinuado. Una empresa hace dinero y por ende es rentable, satisfaciendo las necesidades de sus consumidores mejor que la competencia. La experiencia de las empresas orientadas a la calidad es que, un producto de calidad superior y con integridad en los negocios, las utilidades, la participación de mercado y el crecimiento vendrán por añadidura. Por lo general, quienes compran productos costosos comparan las características de rendimiento de las diferentes marcas y pagan más por un mejor funcionamiento, siempre que el aumento de precio no exceda el valor percibido más alto, en pocas palabras, el cliente siempre estará buscando la mejor relación precio-valor. Al principio, casi todos los productos se ubican en uno de los cuatro niveles de rendimiento: bajo, promedio alto y superior. La pregunta es: ¿un rendimiento más alto lo hace más rentable?.

“El Instituto de Planeación Estratégica estudió el impacto de una mayor calidad relativa del producto, lo cual equivale al rendimiento y a otros factores que aumentan el valor y descubrió una relación positiva e importante entre la calidad relativa del producto y la recuperación de la inversión”³³.

Por ejemplo, en una muestra de 525 negocios de tamaño mediano, los que tenían productos de baja calidad ganaban el 17%; los de calidad media 20%, y los de alta calidad, el 27%. Así los negocios de alta calidad ganaban el 60% más que los negocios de calidad más baja, ya que la mejor calidad les permitía cobrar un precio más alto, o bien lograr mayor renovación de compras, así como la constancia y recomendación de los propios clientes, por lo

³³ MIRANDA, María. **Análisis Macroeconómico para Empresas.**

que el costo de esta mejora en la calidad no era mucho mayor que el de las empresas que producían una calidad más baja. Al mismo tiempo esto no significa que la empresa deba proponerse lograr la más alta calidad posible, pero si debe elegir el nivel más apropiado de rendimiento para el mercado y el posicionamiento de la competencia, es decir el mejor equilibrio entre la calidad y la rentabilidad que se desea obtener. Asimismo las empresas deben mejorar el producto de una manera continua, lo cual suele generar una recuperación y participación más alta en el mercado. Otro aspecto importante dentro del rendimiento del producto consiste en conservar la calidad del producto. Muchas empresas no cambian la calidad inicial a menos que encuentren defectos muy visibles o se presenten oportunidades excepcionales, y otros la reducen en forma deliberada para aumentar sus ganancias, aunque a la larga esto suele afectar la rentabilidad

La empresa debe utilizar por lo menos una (o todas) las estrategias siguientes para determinar su política de calidad que determinará su rentabilidad:

Cumplimiento de las especificaciones. El grado en que el diseño y las características de la operación se acercan a la norma deseada. Sobre este punto se han desarrollado muchas formulas de control: Sello Norven de calidad, normas ISO 9.000, ISO 14.000, etc

Durabilidad. Es la medida de la vida operativa del producto. Por ejemplo, la empresa Volvo garantiza que los vehículos que ellos fabrican tienen el promedio de vida útil más alto y por eso su alto precio.

Seguridad de Uso. La garantía del fabricante de que el producto funcionará bien y sin fallas por un tiempo determinado. Chrysler en Venezuela, da la garantía más amplia a sus vehículos: 2 años o

50.000 kilómetros, demostrando su confianza en la calidad de manufactura.

Existen 9 factores primordiales que influyen en la rentabilidad .

- Intensidad de la inversión
- Productividad
- Participación de Mercado
- Tasa de crecimiento del mercado
- Calidad de producto /servicio
- Desarrollo de nuevos productos o diferenciación de los competidores.
- Integración vertical
- Costos operativos
- Esfuerzo sobre dichos factores

Finalmente debemos decir que, en el área de mercadeo, los gerentes y las empresas deben ser lo suficientemente flexibles para modificar y mejorar sus productos cuando el mercado así lo requiera.

2.4 FORMULACION DE HIPOTESIS

2.4.1 HIPOTESIS GENERAL

Si la ventaja competitiva es el valor agregado que tiene la empresa, entonces es un factor importante que incide en la gestión financiera de CERRATTO S.R.L.

2.4.2 HIPÓTESIS SECUNDARIAS

- a. Si la cultura y el clima organizacional es determinante para la empresa, entonces influye en la rentabilidad del producto.

- b. Si la gestión de recursos humanos es determinante para la empresa, entonces incide en la rentabilidad del producto
- c. Si el liderazgo es determinante para la empresa, entonces incide en la rentabilidad del producto.
- d. Si la innovación tecnológica es determinante para la empresa, entonces incide en la rentabilidad del producto.
- e. Si la satisfacción al cliente es un factor determinante para la empresa, entonces incide en la rentabilidad del producto.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 DISEÑO METODOLÓGICO

3.1.1 Método

En la presente investigación se utilizaron principalmente los métodos de análisis, síntesis y estadística y que conforme se fue desarrollando la investigación se siguió utilizando indistintamente.

3.1.2 Diseño

Por la forma como se desarrolló el estudio, se utilizó el siguiente diseño:

$$M = O_x r O_y$$

Donde:

- M = Muestra de
- O = Observación
- X = Nombre variable independiente.
- R = Relación entre variables.
- Y = Nombre variable dependiente.

3.1.3 Tipo

Por el tipo de investigación en el presente estudio reúne las condiciones necesarias para ser denominado investigación aplicada.

3.1.4 Nivel

Conforme a los propósitos del estudio, la investigación se centró en el nivel descriptivo- explicativo.

3.1.5 Variable Independiente

X. Ventaja Competitiva

Indicadores:

- X1** Cultura y Clima organizacional.
- X2** Gestión de recursos humanos.
- X3** Liderazgo.
- X4** Innovación tecnológica.
- X5** Satisfacción al cliente.

3.1.6 Variable Dependiente.

Y. Incidencia en la Gestión Financiera.

Indicadores:

- Y1** Rentabilidad del producto.

3.2 POBLACION Y MUESTRA

3.2.1 Población

La población motivo de investigación estuvo conformada por las empresas comercializadoras de calzado en Lima

Metropolitana; que en la actualidad son aproximadamente 12 empresas y en las cuales trabajan 740 empleados según información obtenida de la Sociedad Nacional de Industrias y del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

3.2.2 Muestras

La muestra ha sido determinada mediante la fórmula de muestreo aleatorio simple proporcionada por la Asociación Interamericana de Desarrollo (AID) para estimar proporciones, considerando un nivel de confianza y un margen de error:

$$n = \frac{(p.q.) * Z^2 * N}{(E)^2 (N - 1) + (p * q) Z^2}$$

Donde:

N = El total del universo (población)

Z Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 90% de confianza.

p proporción de propietarios y empleados varones de las empresas fabricantes y comercializadoras de calzados.

q proporción de propietarios y empleados mujeres de las empresas fabricantes y comercializadoras de calzados.

ε margen de error

n tamaño óptimo de la muestra

Donde:

$$n = (0.6)(0.4)(1.64/0.10)^2$$

$$n = 0.16(2.68/0.96)$$

$$n = 59$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra asciende a 59 personas a las cuales se les aplicó el instrumento (encuesta).

3.3 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Este capítulo tiene el propósito de presentar el proceso que conduce a la demostración de la hipótesis en la Investigación “Evaluar los efectos de la ventaja competitiva en la gestión financiera de la cadena de tiendas CERRATTO S.R.L., comercializadoras de calzados”.

Este capítulo comprende el cumplimiento de los siguientes Objetivos:

- a. Precisar de que manera la cultura y el clima organizacional, influyen en la rentabilidad del producto.
- b. Determinar como la gestión de recursos humanos incide en la rentabilidad del producto.
- c. Precisar en que medida el liderazgo incide en la rentabilidad del producto.
- d. Establecer en que medida la innovación tecnológica incide en la rentabilidad del producto.
- e. Precisar de que manera la satisfacción al cliente incide en la rentabilidad del producto.

Los logros obtenidos en el desarrollo de cada objetivo específico nos conduce al cumplimiento del objetivo general de la investigación, en razón de que cada uno de estos sub-capítulos de este trabajo, nos permitió contrastar la hipótesis de trabajo con el fin de establecer si se aceptaba o rechazaba de acuerdo al grado de significación que este tenga.

3.3.1 VENTAJA COMPETITIVA

En la revisión de la normatividad vigente relacionada con el tema materia de la Investigación, se ha determinado que no existen leyes que regulen específicamente dicha problemática.

La competitividad se puede referir al grado de preparación que tiene un país para su interacción competitiva a *futuro*. En este sentido, ser competitivo significa tener posibilidades para ganar en las competencias que vendrán. Hoy, en círculos políticos y empresariales, muchas veces se habla de varias mediciones para estos criterios. Una es el costo de la mano de obra de un país. Cuando se habla de relajar las barreras comerciales internacionales, una estadística que se cita con frecuencia es la cuestionable competitividad del costo de la mano de obra en Estados Unidos, en comparación con los salarios más bajos de otros países, por ejemplo México. La competitividad también se puede describir como punto de referencia para los resultados pasados. En este sentido, ser competitivo significa haber podido alcanzar una clasificación favorable dada. La medición más común para este criterio es la parte del mercado global que abarca un país. Otra medición del criterio de la competitividad es el nivel de vida de un país.

Como podemos señalar, el secreto de la competitividad está en el compromiso total de la organización; cada persona de la compañía necesita un sentido consistente de dirección y un conocimiento concreto de lo que se requiere para mejorar, y su trabajo debe lograr ese mejoramiento continuo.

La fuerza del personal de la organización, de abajo hacia arriba genera mejoramiento y ambiente continuos de soporte, que aun resultan inaccesibles para muchas compañías. Ese compromiso se logra mediante un proceso de liderazgo en continua evolución, que conduzca a la autosuficiencia por el esfuerzo hacia la perfección de la productividad. Otro ingrediente implícito en la competitividad, asociado integralmente con el mejoramiento de la productividad y el

ambiente de soporte, es la habilidad para estimular y manejar los cambios necesarios. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

Actualmente uno de los elementos principales para el desarrollo competitivo tanto de las naciones como de las organizaciones empresariales es la innovación (competitividad sistémica). Hoy en día el rol del conocimiento ha cambiado debido a los nuevos paradigmas asociados a la sociedad de la información y a la nueva economía basada en el conocimiento. Bajo esta dinámica, los procesos de tecnologías de información que son la base de los procesos productivos, administrativos y contables, pueden ayudar a establecer parte de las condiciones asociadas a la implementación de la gestión del conocimiento, apoyando la generación de ventajas competitivas basadas en la capacidad de innovación y la explotación de las capacidades de cada uno de los miembros de la organización.

La competitividad de las empresas se ven confrontadas en el enfoque sistemático hoy con mayores requerimientos que resultan de distintas tendencias (niveles de competitividad sistémicas - Best, 1990; OCDE, 1.992). distinguiéndose, entre ellas:

- La globalización de la competencia en cada vez más mercados de productos;
- La proliferación de competidores debido a los procesos exitosos de industrialización tardía (sobre todo en el Éste asiático) y al buen resultado del ajuste estructural y la orientación exportadora (P Ej. en Estados Unidos);
- La diferenciación de la demanda;
- El acortamiento de los ciclos de producción;

- La (microelectrónica, biotecnología, ingeniería genética, nuevos materiales y nuevos conceptos La implementación de innovaciones radicales: nuevas técnicas organizativos), y
- Avances radicales en sistemas tecnológicos que obligan a redefinir las fronteras entre las diferentes disciplinas, p. Ej, entre la informática y las telecomunicaciones (telemática) o entre la mecánica y la opto electrónica (optomecatrónica).

Para definir el valor de una organización es importante conocer primero el significado de la palabra "valor". Desde el punto de vista de los accionistas se puede definir como el valor monetario de las acciones de la empresa, gráficamente sería así:

Valor de mercado = Numero de acciones X Valor de acción.

Es posible que algunas personas consideren que el valor de mercado de una empresa esté fuera de los valores reales (valor contable), debido a la volatilidad de las acciones, pero es interesante que pese a la volatilidad, el valor de esas empresas está muy por encima de su valor contable.

Algunos expertos sostienen que el elemento más importante de la ventaja competitiva es el capital humano (es la suma de todo, lo que todos en una compañía saben, lo cual genera una línea de competitividad para ella).

Consiste en el conocimiento, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con los consumidores y contactos empresariales que posee una organización y que le permiten alcanzar una posición ventajosa en el mercado
Estos recursos se dividen en tres categorías:

El Capital Humano,
El Capital Estructural y
El Capital Relacional.

Por eso se considera que La competitividad y la estrategia empresarial no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

En tal sentido, conceptuamos que los niveles de competitividad: son interna y externa.

Se conceptúa que la calidad total es clave dentro de la estrategia competitiva, ya que el mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones. Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado "paradigmas". Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren cómo resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros. Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo.

La calidad total no sólo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una

máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresarial

Precisamente, a través de la cultura organizacional como de sus organismos reguladores (procesos de selección, socialización formal – inducción, capacitación - socialización informal, anécdotas, rituales, símbolos materiales y el lenguaje) se puede modificar o continuar con una determinada orientación o filosofía que puede permitir o dificultar la flexibilidad, adaptación a los cambios y la competitividad de la organización. Por ello, debe tenerse cuidado de involucrar activamente a todos los miembros de la organización y revisar los procesos instaurados para una adecuada retroalimentación de las conductas que desee.

3.3.2 GESTION FINANCIERA

En la revisión de la normatividad vigente relacionada con el tema materia de la Investigación, se ha determinado que no existen leyes que regulen específicamente dicha problemática.

Las organizaciones económicas como entidades diseñadas por las personas para alcanzar fines individuales y colectivos, tienen en estos momentos un gran reto frente a los sistemas de control que aplican en las actividades de su diario funcionamiento, por ello se torna viable establecer algunos puntos de soporte para establecer las herramientas necesarias para tener un buen sistema de inspección y verificación, que en el corto plazo nos dará las luces para evaluar si los procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que nos proporcionan el mayor beneficio.

Ya que las organizaciones pueden planificar e implementar cambios en su carácter y estructura fundamental por lo anteriormente dicho, toman gran relevancia los conceptos de eficacia en cuanto afectan las relaciones entre la organización y el entorno y la eficiencia por que afectan la estructura interna y las actividades operativas de la organización.

Las actividades instrumentales al servicio de los objetivos corporativos se resumen en explotación comercial, producción, aprovisionamiento, Inversiones y mantenimiento de las finanzas, por ello es de vital importancia crear los vínculos necesarios entre todo el conjunto para así estructurar un buen sistema, que proporcione mayor seguridad y estabilidad a la organización

La gestión financiera esta íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

Es activo o proactivo cuando colabora con el buen funcionamiento de la gestión empresarial, estructurándose en etapas esenciales, estas son:

- Establecimiento de objetivos jerarquizados de corto y largo plazo Establecimiento de planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos.

- Establecimiento de estructura organizativa (Ejecución y control)
- Medición, registro y control de resultados
- Calculo de las desviaciones
- Explicación del origen y causas de las desviaciones
- Toma de decisiones correctoras.

3.4 TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

3.4.1 Técnicas

Las principales técnicas que se utilizarán en la investigación son las siguientes:

- Entrevistas.
- Encuestas.

3.5 ASPECTO ETICO

En la revisión de la normatividad vigente relacionada con el tema materia de la Investigación, se ha determinado que no existen leyes que regulen específicamente dicha problemática

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Si consideramos a la organización como un sistema socio técnico abierto compuesto de un número de subsistemas, será sencillo comprender que la organización es la estructuración e integración de las actividades humanas alrededor de distintas tecnologías. Las tecnologías afectan al todo de insumos requeridas por la misma, los procesos de transformación y los productos obtenidos del sistema. Sin embargo el sistema social determina la efectividad y eficiencia de la utilización de la tecnología.

Las metas, relaciones humanas y valores institucionales son 3 de los más importantes subsistemas que posee una organización, y es por tal motivo que surge la expectativa y la necesidad de conocer los factores que dan lugar, encausan, y apoyan la conducta de los trabajadores que se encuentran en diferentes subsistemas o áreas, a fin de comprender y tomar las decisiones más apropiadas que desencadenen en un bienestar común y llevar a la organización a la ventaja competitiva.

La importancia de la cultura y clima organizacional, recursos humanos, liderazgo y la innovación – tecnología no se verá reflejada si esta no satisface al cliente y por ende no generarán una rentabilidad del producto.

Para el desarrollo de este estudio se decidió utilizar la variable V1: Ventaja competitiva; con los siguientes indicadores: cultura y clima organizacional, recursos humanos, liderazgo, Innovación - tecnología, y

satisfacción al cliente. V2: Incidencia en la gestión financiera; con el indicador: rentabilidad del producto.

Se realizó una investigación en la organización CERRATTO, aplicando el 18 de Junio del 2006 una encuesta estándar a 59 personas, que abarca indicadores de variables como cultura y clima organizacional, recursos humanos, liderazgo innovación-tecnología, satisfacción al cliente y rentabilidad del producto.

El 16 de Julio una entrevista a doce personas de 09 preguntas a la alta Gerencia.

:

Con la estrategia de penetración en todo el país de las tarjetas de Ripley y Sagafalabella (hoy Bancos): estos tienen proyectado aperturar Más de 20 Mega centros comerciales tanto en Lima como en Provincia.

Así mismo, se prevé que para el 2008 por lo menos los principales operadores (Supermercados), abrirán más de 20 nuevas tiendas a nivel nacional y la gran mayoría aun en Lima.

Supermercados Peruanos tiene previsto abrir tiendas en Huancayo (a inicios del próximo año), Arequipa, Cuzco y Piura; mientras que la corporación Wong, habría adquirido 25 locales para su expansión.

Sólo Hipermercados Tottus planea inaugurar entre 12 y 15 locales más en el 2008, más del 50% en la capital., trascendiendo que entre las ubicaciones de las nuevas tiendas figuran las ciudades de Piura, Arequipa, San Martín de Porres, (Av, Quilca) y el cercado de Lima (Av Tacna y Colonial).

Lo que se viene en un plazo de uno a dos años la cadena contara con la presencia en las cinco ciudades más importantes del País, Piura, Chiclayo, Trujillo, Arequipa. En lo que respecta del año inauguraran

cuatro tiendas más, dos en el callao (en la Av. Colonial y en la Av. Sáenz Peña), una en Trujillo y la otra en Chiclayo.

Generando con ello, la expectativa de crecimiento obligatorio de tiendas en todas las empresas del rubro. La gerencia de CERRATTO S.R.L., tiene el gran reto del crecimiento de la cadena de tiendas, pero para ello necesita:

- Capacitar al personal de ventas (.Pre - Post y seguimiento del mismo).
- Crear la fuerza de ventas:
 - Venta en Supermercados.
 - Venta en frío (tiendas).
 - Ventas corporativas
- Venta por catálogos
- Ferias, Exposiciones, etc..
- Venta de Franquicias.

Esto generaría una ventaja competitiva y el crecimiento de la producción de las empresas fabricantes del grupo (CLASSICS S.A e IMPULS S,A).

4.1. RESULTADO DE LA ENTREVISTA

- a). ¿Conceptúa usted que su producto en el mercado tiene una ventaja competitiva?** nuestros entrevistados contestaron lo siguiente:

Si, compite en precios con las mejores cadenas de tiendas de calzado, la diferencia radica en la moda, utilizamos cuero confort y calidad orientada al cliente.

Si, nuestra principal fortaleza con relación al resto es que imponemos la moda, precios competitivos, cuero confort, variedad, cadena de tiendas en Lima y Provincias .

Si, a nuestra alianza estratégica con nuestros proveedores y la calidad de nuestros productos.

Si, Elaboramos con insumos de mucha calidad (cuero, plantas etc.), muy confortables, variedad de precios al alcance del cliente.

Si, porque es un producto de calidad, buen precio y cómodo.

Si, debido a que nuestro producto es de buena calidad, buen precio y de cuero confort.

Si, debido a que nuestras tiendas son conocidas por ofertar productos de cuero de calidad y buen precio.

Si, debido a que nuestras tiendas manejan precios adecuados y coloca la moda.

Si, por precios, moda y calidad del cuero

Si, por la calidad del producto y la presentación de las tiendas.

Si, por precios, moda, calidad del cuero y servicio al cliente.

Si, por moda, confort y precio.

Todos contestaron afirmativamente y sustentaban que su principal fortaleza con relación al resto, es que manejaban una cadena de tiendas en Lima y Provincias y contaban con una alianza estratégica con sus proveedores. Las tiendas son conocidas por ofertar productos de cuero de calidad confort, precios competitivos, variedad y se diferencian por imponer la moda, todo orientado a la excelencia al cliente.

Conceptuó por lo expuesto líneas arriba, que el producto si tiene una ventaja competitiva debido a que mantiene costos y diferenciación adecuada que permite competir en el mercado del calzado. Así mismo, tiene poder de negociación con sus proveedores y la fidelidad con sus clientes.

b). ¿Cómo percibe la gestión financiera de su empresa?

nuestros entrevistados contestaron lo siguiente:

Actualmente, se maneja la gestión financiera en niveles adecuados manteniendo la liquidez, el control del flujo de caja y optimizando la rentabilidad del excedente.

Se maneja en niveles aceptables, controlando la liquidez, minimizando riesgos y maximizando la rentabilidad.

Clasificados como buenos pagadores y con buenos niveles de crédito con las entidades financiera, esto me da la idea que el manejo es adecuado.

Percibo, que esta bien manejada porque se esta creciendo en tiendas y se paga puntualmente las obligaciones.

Actualmente, me parece adecuada

Buena, esta al día con sus obligaciones y sigue creciendo.

Buena. Se percibe solvencia

Buena. Se percibe que se maneja equilibradamente la inversión y el financiamiento.

Bien manejadas, por el crecimiento de tiendas.

De buen manejo financiero.

Se maneja bien la liquidez y la rentabilidad de la empresa.

Saludable financieramente.

Todos contestaron que actualmente, se manejaba la gestión financiera en niveles aceptables (inversión y financiamiento), controlando la liquidez, el flujo de caja permanente y. Minimizando riesgos y maximizando la rentabilidad. Así mismo están clasificados como buenos pagadores y mantenían buenos niveles de crédito con las entidades financiera. Todo esto contribuía a la solvencia financiera de la empresa y al crecimiento en tiendas.

Conceptuó, por las respuestas de los entrevistados que la empresa maneja la gestión financiera en niveles adecuados de liquidez y solvencia; esto le permite minimizar riesgos y maximizar la rentabilidad para el crecimiento de la cadena de tiendas en Lima y Provincias.

c. **¿Usted cree que la cultura y clima organizacional tiene efecto en la ventaja competitiva de su producto?** nuestros entrevistados contestaron lo siguiente:

Si, que la cultura y clima organizacional es fundamental para el crecimiento sostenido de un negocio, y si esta va dirigido a la satisfacción del cliente Generara efectos en la ventaja competitiva del producto.

Si, que la cultura y clima organizacional son los pilares de una organización fuerte y por ende tienen efecto en la ventaja competitiva del producto

Si, la cultura y clima organizacional son de vital importancia. Una organización sólida transmite confianza y por ende tiene efecto en la ventaja competitiva del producto

Si, es vital, es la base fundamental de una organización y por ende tiene efecto en la ventaja competitiva del producto

Si, es muy importante fomentar la cultura organizacional dentro de la organización; esto se reflejara en la ventaja competitiva.

Si, es un valor agregado que genera la diferencia con la competencia.

Si, la cultura y el clima organizacional tienen efecto en la competitividad del producto; ya que estos generan una corriente de valores y una motivación en el personal que son transmitidos al cliente.

Si, los pilares fundamentales de las grandes empresas líderes son la cultura y clima organizacional y tienen efecto en la ventaja competitiva del producto.

Si, puesto que son los valores que se transmiten al cliente y genera una diferenciación con la competencia.

Si, incide fuertemente en la ventaja competitiva del producto.

Si. Genera la identidad y las buenas relaciones del grupo de trabajo.

Si, es uno de los puntos más importantes para generar ventaja competitiva.

Todos contestaron afirmativamente y sustentaban que la cultura y el clima organizacional es fundamental para el crecimiento sostenido de un negocio, transmite confianza, Genera la identidad y las buenas relaciones del grupo de trabajo y esto dirigido a la satisfacción del cliente generando una ventaja competitiva del producto.

Conceptuó por lo expuesto líneas arriba, que la cultura y clima organizacional generan una ventaja competitiva del producto, debido a que es fundamental para el crecimiento sostenido de un negocio, transmite confianza, Genera la identidad y las buenas relaciones del grupo de trabajo y todo esto dirigido a la satisfacción del cliente generando una ventaja competitiva del producto.

d). **¿Usted cree que la gestión de los recursos humanos de CERRATTO, esta alineada al desarrollo de las personas con la estrategia del negocio de tal manera que incida en la rentabilidad del producto?** Nuestros entrevistados contestaron lo siguiente:

No, es la debilidad más fuerte que tiene la organización de CERRATTO. No se tiene un buen uso de los recursos humanos y por ende no esta alineada adecuadamente a la estrategia del negocio generando con ello que no se este rentabilizando al máximo el producto.

No, carece de un departamento de recursos humanos. En tal sentido las estrategias no son adecuadamente implantadas, generando que no se maximice la rentabilidad.

No esta alineada, No existe una estrategia de recursos humanos, se trabaja aisladamente.

No tiene definido el perfil del puesto de trabajo, por ende lo recursos humanos no esta alineada con la estrategia del negocio.

No, la empresa no tiene una política definida con respecto a los Recursos Humanos.

No existe una política definida con respecto al personal.

No existe un departamento de recursos humanos que defina objetivos, metas y lineamientos generales

que permitan desarrollar a las personas con la estrategia del negocio.

Se ejerce cierta direccionalidad pero no estandarizadas y con carencia de procedimientos adecuados.

No se tiene un departamento de recursos humanos que gestione.

No. Los recursos humanos de la empresa no están alineadas al desarrollo de las personas con la estrategia del negocio.

No Los recursos humanos de CERRATTO, no esta alineada al desarrollo de las personas con la estrategia del negocio.

No. Falta trabajar mucho esta área.

Todos contestaron negativamente y sustentaban que la gestión de los recursos humanos de CERRATTO no estaba alineada al desarrollo de las personas con la estrategia del negocio de tal manera que incida en la rentabilidad del producto, esto debido a que carece de un departamento de recursos humanos que tenga definido los objetivos, metas, planeamiento estratégico, perfil del puesto de trabajo y lineamientos generales que permitan desarrollar a las personas con la estrategia del negocio de tal manera que incida en la rentabilidad del producto.

Conceptuó por lo expuesto líneas arriba, que la gestión de los recursos humanos de CERRATTO no

esta alineada al desarrollo de las personas con la estrategia del negocio de tal manera que incida en la rentabilidad del producto, debido a que carece de un departamento de recursos humanos que tenga definido los objetivos, metas, planeamiento estratégico, perfil del puesto de trabajo y lineamientos generales que permitan desarrollar a las personas con la estrategia del negocio de tal manera que incida en la rentabilidad del producto.

e). **¿Cree usted que el liderazgo implementado por CERRATTO, esta enfocado a buscar equipos de alto rendimiento de manera que incida en la rentabilidad del producto?** Nuestros entrevistados contestaron lo siguiente:

No, carece de liderazgo y no esta enfocado en buscar equipos de alto rendimiento.

No, carece de liderazgo. Y no tiene un buen manejo de sus recursos humanos.

No, el personal es muy individual y no se tiene lideres que se entreguen a un propósito común. Que es la base de los equipos de alto rendimiento.

No, carece de un Gerente o Líder que este enfocado en buscar equipos de alto rendimiento.

No, se tiene un liderazgo definido; en consecuencia no se tiene equipos de alto rendimiento que incidan en la rentabilidad del producto.

No existe liderazgo estructurado, menos aun equipos de alto rendimiento

No, Definitivamente el liderazgo no esta orientado a buscar equipos de alto rendimiento

No en su totalidad, pero seguimos trabajando hacia el objetivo cliente beneficio

No se tiene un liderazgo direccionado en buscar equipos de alto rendimiento.

No se tiene un liderazgo enfocado a buscar equipos de alto rendimiento.

No. Existe un área de recursos humanos implementado adecuadamente en la empresa

No se tiene una política definida en cuanto al área de recursos humanos, en consecuencia no se esta enfocado a buscar equipos de alto rendimiento

Todos contestaron negativamente y sustentaban el liderazgo implementado por CERRATTO, no esta enfocado a buscar equipos de alto rendimiento de manera que incida en la rentabilidad del producto, esto debido a que no se tiene una política definida de recursos humanos así mismo carece de un Gerente o Líder que este enfocado en buscar equipos de alto rendimiento.

Conceptuó por lo expuesto líneas arriba, que el liderazgo implementado por CERRATTO, no esta enfocado a buscar equipos de alto rendimiento de manera que incida en la rentabilidad del producto, debido a que carece de un departamento de recursos

humanos que tenga definido los objetivos, metas, planeamiento estratégico, perfil del puesto de trabajo y lineamientos generales que permitan desarrollar a las personas con la estrategia del negocio.

f). **¿Usted cree que los sistemas de información de CERRATTO están diseñados de manera creativa en función del negocio y que generan una rentabilidad del producto?** Nuestros entrevistados contestaron lo siguiente:

Si, pero aun no están interconectados, generando con ello atraso en las tomas de decisiones.

Se esta trabajando para ello.

Si, nos permite afrontar las rebajas (ofertas) y cumplir con nuestras obligaciones según nuestro flujo de caja. Pero falta interconectarlo para toma de decisiones en línea.

Creo que no, aun no están diseñados todos los reportes que permitan visualizar de manera creativa y poder tomar decisiones al momento y rentabilizar el producto.

Si, se tiene un sistema de ranking de ventas (los 15 mejores vendidos y los menos vendidos). Pero se esta trabajando en los tipos de reportes que generen utilidad para una buena toma de decisiones.

Me parece que si deben estar diseñados en función del giro del negocio y por ello ser rentable,

porque la empresa sigue con su proceso de crecimiento en tiendas.

Si, creo que si se tiene sistemas de información diseñados de manera creativa que generan tomas de decisiones adecuadas y por consiguiente una rentabilidad en el producto.

Si, están diseñados a la medida del giro del negocio, pero aun no están todos los procesos interconectados.

Si. Existen sistemas diseñados a su medida y permiten toma de decisiones adecuadas que generan rentabilidad en el producto

Si. Existen sistemas diseñados a la medida del negocio, que permiten tomas de decisiones acertadas.

Si. Están diseñados a la medida del negocio.

Si. Existen sistemas hechos en función de lo que la gerencia quiere para tomas de decisiones adecuadas.

Si. Los sistemas están diseñados en función a las necesidades de la gerencia para la buena toma de decisiones.

Todos contestaron afirmativamente y sustentaban que los sistemas de información de CERRATTO están diseñados de manera creativa en función del negocio, debido a que se tiene un sistema de ranking de ventas (los 15 mejores vendidos y los menos vendidos) y

permiten toma de decisiones adecuadas que generan rentabilidad en el producto.

Conceptuó por lo expuesto líneas arriba, que los sistemas de información de CERRATTO están diseñados de manera creativa en función del negocio, debido a que manejan sistemas de información que permiten visualizar los mejores y peores productos vendidos, para poder tomar decisiones cada momento.

g). ¿Cree usted que CERRATTO utiliza instrumentos de medición adecuados para cubrir la satisfacción del cliente y su fidelidad, generando con ello la rentabilidad de su producto? Nuestros entrevistados contestaron lo siguiente:

No, aun falta mucho por trabajar. Considero que es un error no integrar el análisis de satisfacción del cliente dentro de una estrategia de gestión de relaciones con los clientes.

No, no utiliza. Es un error que la organización no halla identificado los distintos tipos de clientes cuya satisfacción se basa en distintos parámetros.

No, aun no cuenta con una base de datos de sus clientes Potenciales, que les permita fidelizar con sus clientes. Se esta trabajando en eso.

No utiliza, ese debiera ser una de las prioridades que la gerencia debiera enfrentar

No, muy incipiente, nada metodológico. Falta implementar.

No. creo que no se utilizan instrumentos de medición adecuados que fomenten la fidelidad con el cliente.

No, la gerencia esta conciente de que es uno de los temas prioritarios a tratar con urgencia.

No en su totalidad, pero observo que la gerencia está siendo esfuerzos para crear instrumentos de medición que permitan satisfacer al cliente.

No se utilizan indicadores que fidelicen al cliente

No tiene indicadores de medición de la satisfacción y fidelidad del cliente

No en su totalidad, pero seguimos trabajando hacia el objetivo cliente beneficio..

Mantenemos clientes fieles, pero sabemos que siempre debemos estar inmersos en los grandes cambios y en la mejora continua.

Todos contestaron que CERRATTO no utiliza instrumentos de medición adecuados para cubrir la satisfacción del cliente y su fidelidad, esto debido a que la organización no ha identificado los distintos tipos de clientes cuya satisfacción se basa en distintos parámetros, no cuenta con una base de datos de sus clientes Potenciales, que les permita fidelizar, para poder estar inmersos en los grandes cambios y en la mejora continua, para que genere la rentabilidad del producto.

Conceptuó por lo expuesto líneas a que CERRATTO no utiliza instrumentos de medición adecuados para cubrir la satisfacción del cliente y su fidelidad, esto debido a que la organización no ha identificado los distintos tipos de clientes cuya satisfacción se basa en distintos parámetros, no cuenta con una base de datos de sus clientes Potenciales, que les permita fidelizar, para poder estar inmersos en los grandes cambios y en la mejora continua, para que genere la rentabilidad del producto.

Puedo afirmar que el mayor nivel de información, conocimientos y nivel educacional de los consumidores lleva a éstos a exigir cada día mejores niveles de calidad y variedad en los productos y servicios ofrecidos. Toda empresa persigue bajo las nuevas tendencias del pensamiento y marketing estratégico la firme voluntad de satisfacer plenamente los requerimientos de los clientes y consumidores, de forma tal de hacer factible un óptimo nivel de calidad laboral para sus directivos y empleados, un alto y consistente rendimiento para sus propietarios, relaciones duraderas y confiables con sus proveedores, y un servicio pleno para la comunidad. Como objetivo estratégico la propuesta es la de lograr la máxima satisfacción de los clientes, los más altos niveles de calidad y productividad, los mejores costos, la velocidad de respuesta y la mejora continua en los productos, servicios y procesos de la organización, a los efectos de lograr una ventaja competitiva sostenible.

Lograr esa ventaja competitiva sostenible **requiere un cambio cultural y de paradigmas, tanto en los directivos como en el personal.**

h). ¿La gerencia financiera de CERRATTO maneja indicadores de gestión que evidencia LA RENTABILIDAD DEL PRODUCTO? Nuestros Entrevistados contestaron lo siguiente:

Si, siempre se ha mantenido indicadores de gestión que nos evidencie la rentabilidad del producto. Pero actualmente estamos desarrollando e implantando en todos los procesos de la empresa indicadores que nos permita controlar los procesos día a día.

Si, siempre se ha mantenido indicadores de gestión que nos evidencia la rentabilidad del producto. Esto nos permite controlar los procesos día a día.

Si, siempre se ha mantenido indicadores de gestión que nos evidencie el retorno de la inversión del producto. En mi área manejamos cinco indicadores de gestión que se presentan a gerencia.

Si, en mi área presentamos diariamente indicadores, por eso presumo que si lo hacen en todos los procesos.

Si, siempre se ha mantenido indicadores de gestión que son moni toreados constantemente.

Si, siempre se ha mantenido indicadores de gestión que nos evidencie el retorno de la inversión o por lo menos saber cuanto se va a perder.

Si, se manejan indicadores de gestión.

Si, manejan indicadores de gestión en todas las áreas.

Si, manejan indicadores de gestión en casi todas las áreas que permiten tomar decisiones constantemente.

Si, manejan indicadores de gestión que evidencian la rentabilidad del producto.

Si, manejan indicadores de gestión en casi todas las áreas del Negocio que son las alarmas de la gestión.

Si, manejan indicadores de gestión que permiten tomar decisiones oportunas para optimizar la rentabilidad y/o recuperar la inversión.

Todos los entrevistados contestaron que la empresa maneja indicadores de gestión que evidencia la rentabilidad del producto. y actualmente están afinando e implantando en todos los procesos de la empresa indicadores que permiten controlar los procesos día a día y estos son reportados a Gerencia para toma de decisiones

Conceptuó por lo expuesto líneas arriba, que la empresa maneja indicadores de gestión que evidencia la rentabilidad del producto. y que esto permite controlar los procesos de comercialización día a día los cuales son reportados a Gerencia para toma de decisiones y las distorsiones que puedan ocurrir sean regularizadas en forma rápida para mantener siempre la ventaja competitiva de su producto.

i). ¿Con la experiencia que usted tiene sugiera o plantee tres recomendaciones que serán de gran utilidad para el estudio que se esta realizando?

Nuestros Entrevistados sugirieron lo siguiente:

- Una de las políticas de la gerencia debiera ser la de crear instrumentos de medición para satisfacer las necesidades del cliente y su fidelidad.
- Es un deber y una necesidad de la Gerencia crear líderes dentro de la organización que impulsen el cambio
- Para ser competitivos todos los procesos de la comercialización deben contar con indicadores de gestión que permitan la optimización del producto y satisfacer al cliente.
- La gerencia debiera difundir los valores de CERRATTO, para con ello alinear la visión, misión, metas, objetivos, planeamiento estratégico e indicadores de gestión y esto sea el norte a seguir por todos los integrantes de la organización
- La gerencia debe concientizar al personal que el entorno (nuevas tecnologías) nos ha llevado a una mayor oferta de información, es decir estamos en la era del aprendizaje, si no cambiamos nuestras costumbres (paradigma), no vamos a poder ser competitivos
- La gerencia debe tomar conciencia que hoy en día, las inversiones intangibles (inteligencia), son la llave del futuro.
- Debe existir políticas definidas para retener al trabajador talentoso.
- Tener muy claro el perfil del puesto de trabajo a la hora de contratar al personal
- Para que la cadena de valor fluya adecuadamente, se debe dar poder de decisión a las jefaturas de cada área.
- La parte más importante del proceso es la PERSONA, por eso creo que es vital inducirlo y prepararlo para que sea parte de la ventaja competitiva del producto.

- Fomentar el liderazgo en cada área del proceso.
- Premiar la creatividad y la innovación.

- Que las gerencias trabajen más en función de equipo
- Formular encuestas cada cierre de campaña.
- Las funciones de gerencia y del puesto de trabajo deben estar claramente definidas y darle autonomía para que gestionen.
- Creo que se debe potenciar el área de marketing y publicidad para ser más agresivos con la introducción de nuestros productos en el mercado
- Es un deber y una necesidad de la Gerencia crear líderes dentro de la organización que impulsen el cambio
- Se debe incidir en la mejora de la distribución del producto por parte de nuestros proveedores para que lleguen justo a tiempo.
- Debido a la dependencia de los procesos, los sistemas informáticos son vitales; en tal sentido, es imperativo contar con personal idóneo y necesario para que sean un buen soporte para la ventaja competitiva.
- Debería estar claramente definida los procedimientos dentro de la organización
- Afinar los controles internos.
- Deberíamos incidir en posicionarnos en la mente del cliente (relacionarlo con la marca) .
- Deberíamos generar base de datos, para clientes leales.
- Implementar sistemas venta en POS.
- Deberíamos afinar los reportes de gerencia para toma de decisiones.
- Se debe preparar al personal de ventas (fuerza de ventas).

- Crear la tarjeta de CERRATTO SRL.
- Debe crearse una base de datos para la selección del personal de la empresa
- Mantener al personal permanentemente capacitado para que estén preparados a los cambios constantes de la globalización
- Debe aplicarse una política agresiva de incentivos al personal de tiendas.
- Desarrollar el área de recursos humanos para detectar, atraer, motivar, retener talentos.
- Impulsar el aprendizaje y crecimiento organizacional, creando una cultura de fomento de valores y visión compartida.
- Incentivar la creatividad y la innovación.
- Que la Organización a través de la gerencia transmita en forma escrita sus valores o creencias a todo el personal de la empresa.
- Que la Gerencia promueva un clima Organizacional adecuado entre todos sus colaboradores
- Que la gerencia implemente equipos de alto rendimiento dentro de la organización.

4.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

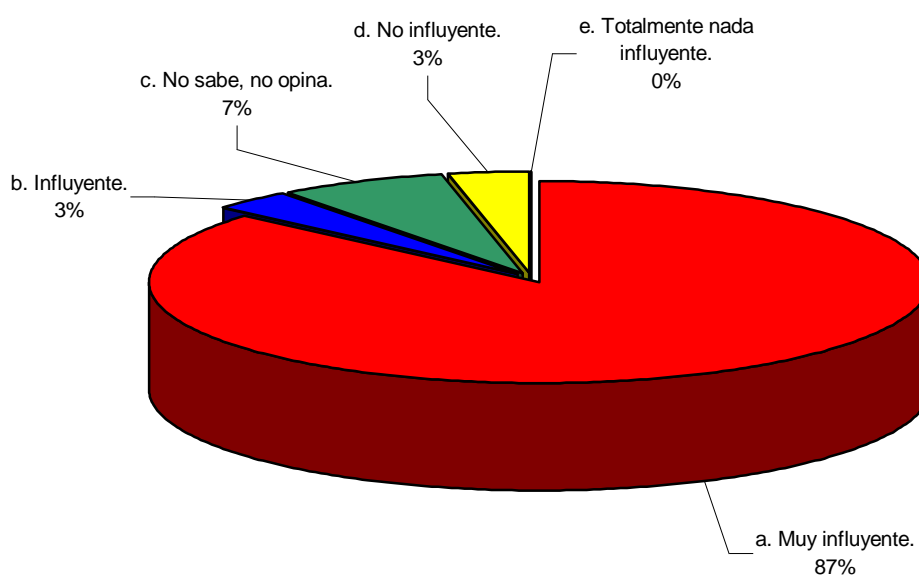
a. Cultura, clima organizacional y rentabilidad del producto

A la pregunta *¿Precisar de que manera la cultura y el clima organizacional influyen en la rentabilidad del producto?.* Nuestros encuestados contestaron lo siguiente:

TABLA N° 1

| ALTERNATIVAS | T. PARCIAL (ki) | % |
|--------------------------------|----------------------------|------------|
| a. Muy influyente. | 51 | 87 |
| b. Influyente. | 2 | 3 |
| c. No sabe, no opina. | 4 | 7 |
| d. No influyente. | 2 | 3 |
| e. Totalmente nada influyente. | 0 | 0 |
| TOTAL | 59 | 100 |

GRÁFICO N° 1



INTERPRETACIÓN

En la revisión de la información obtenida en esta pregunta, se encuentra que el 87% de los encuestados consideran que la cultura y clima organizacional, es un factor influyente en la rentabilidad del producto, al cual se suma un 3% que reconoce que efectivamente dicha cultura y clima organizacional tiene influencia en la rentabilidad

del producto de la empresa. También se encuentra que un 10% en conjunto (no sabe, no influyente, totalmente nada influyente), no comparten la opinión del grupo mayoritario, totalizando de esta forma el 100% de los encuestados.

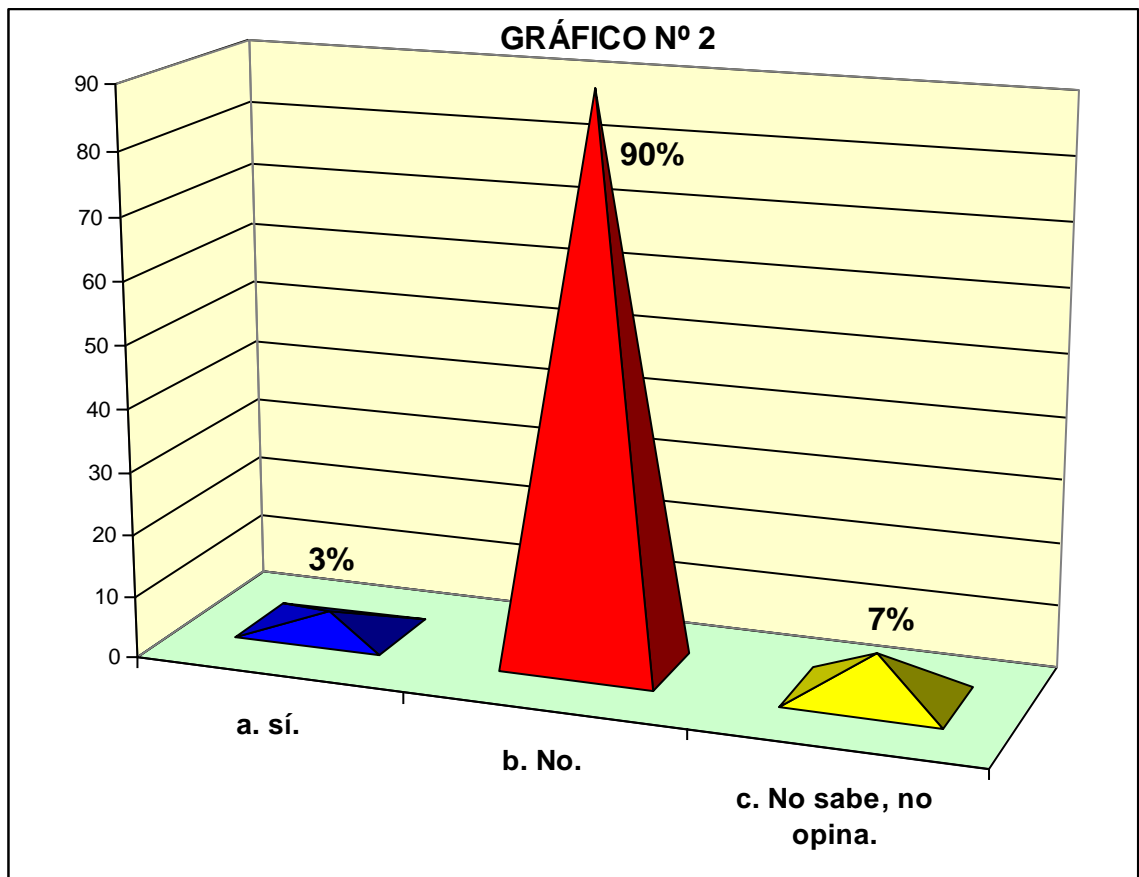
Si se analiza la información del párrafo anterior, se encuentra que la opinión de los encuestados se encuentra dividida en tres grupos, en el primero de ellos considerado el de mayor contundencia, señalan que la cultura y clima organizacional es un factor muy influyente para la rentabilidad del producto en la empresa CERRATTO.

b. Cultura, clima organizacional y su adecuación

A la pregunta **¿Cree Ud. que la cultura y clima organizacional empleada por la Empresa CERRATTO es la adecuada ?** Nuestros encuestados contestaron lo siguiente:

TABLA N° 2

| ALTERNATIVAS | T. PARCIAL (ki) | % |
|-----------------------|----------------------------|----------|
| a. sí. | 2 | 3 |
| b. No. | 53 | 90 |
| c. No sabe, no opina. | 4 | 7 |
| TOTAL | 59 | 100 |



INTERPRETACIÓN

En la revisión de la información obtenida en esta pregunta, se encuentra que el 90% de los encuestados consideran que la cultura y clima organizacional empleada por CERRATTO no es la adecuada, al cual se suman un 3% que si reconoce que se lleva adecuadamente la cultura y clima organizacional en la empresa CERRATTO. También se encuentra que un 7% (no sabe, no opina), no comparten la opinión del grupo mayoritario, totalizando de esta manera el 100% de los encuestados.

Si se analiza la información del párrafo anterior, se encuentra que la opinión de los encuestados se encuentra dividida en tres grupos, en el primero de ellos considerado el de mayor contundencia, señalan que efectivamente no se lleva adecuadamente la cultura y clima organizacional en la empresa CERRATTO.

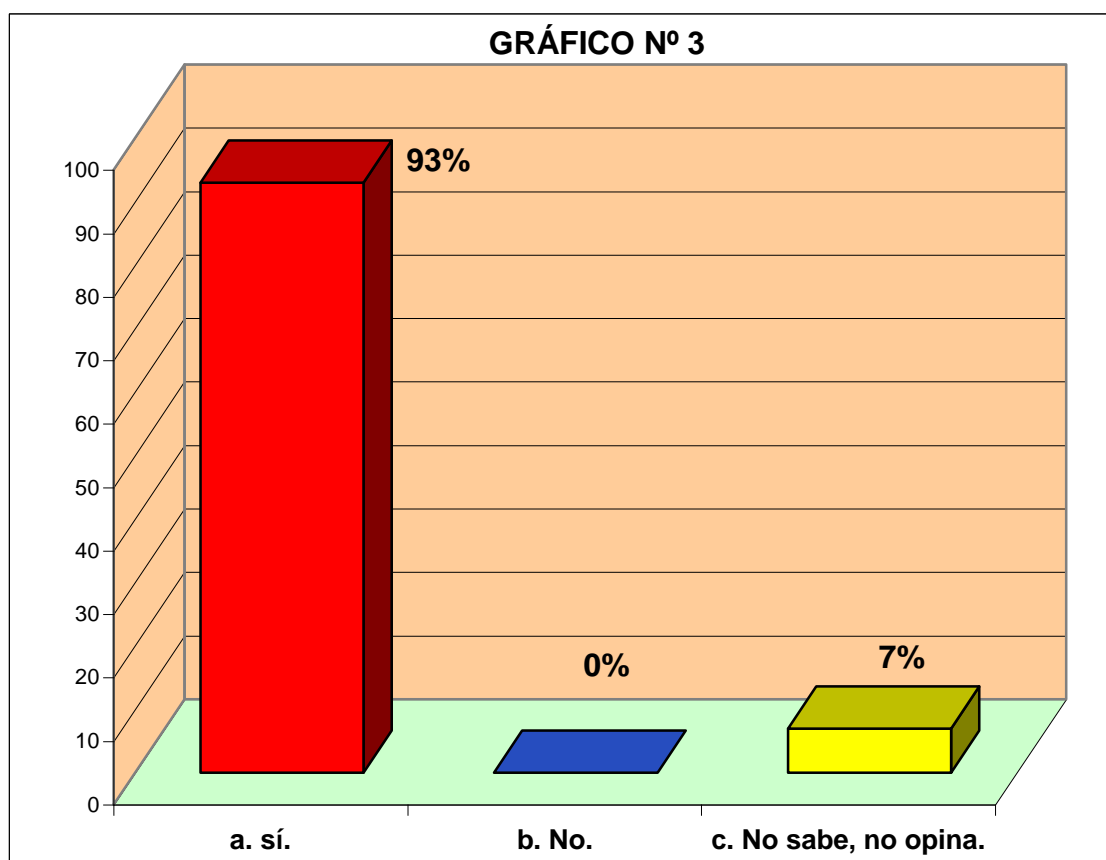
c. **Cultura, clima organizacional y su implementación.**

A la pregunta *¿Para Ud. Es necesario que se implemente la cultura y el clima organizacional en la Empresa CERRATTO SRL.?*

Nuestros encuestados contestaron lo siguiente:

TABLA N° 3

| ALTERNATIVAS | T. PARCIAL (ki) | % |
|-----------------------|----------------------------|------------|
| a. sí. | 55 | 93 |
| b. No. | 0 | 0 |
| c. No sabe, no opina. | 4 | 7 |
| TOTAL | 59 | 100 |



INTERPRETACIÓN

En la revisión de la información obtenida en esta pregunta se encuentra que el 93% de los encuestados consideran que es necesario que se implemente la cultura y clima organizacional en la empresa CERRATTO. También se encuentra un 7% (No sabe, no opina), no comparten la opinión del grupo mayoritario, totalizando de esta manera el 100% de los encuestados.

Si se analiza la información del párrafo anterior, se encuentra que la opinión de los encuestados se encuentra dividida en dos grupos, en el primero de ellos considerado el de mayor contundencia, señalan que efectivamente es necesario que se implemente la cultura y el clima organizacional en la empresa CERRATTO.

d. **Cultura, clima organizacional y su influencia.**

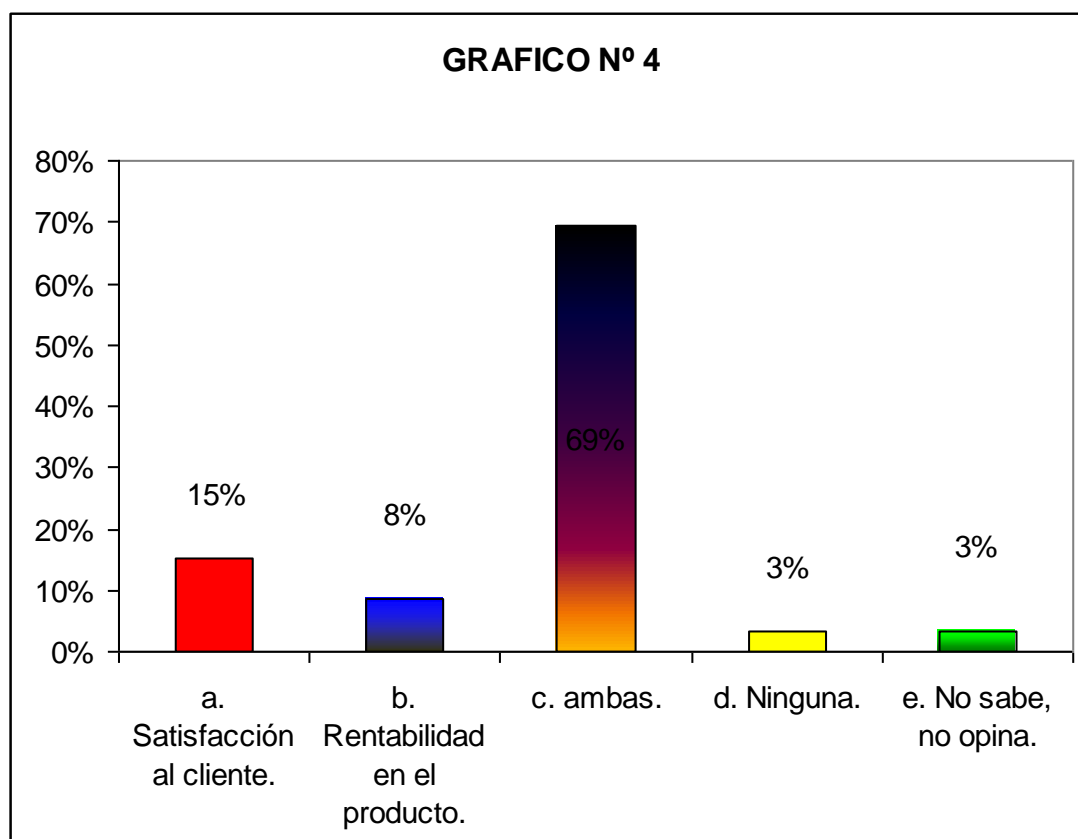
A la pregunta *¿En que aspecto influye mayormente la cultura y el clima organizacional en el sector comercial?*

Nuestros encuestados contestaron lo siguiente:

TABLA N° 4

| ALTERNATIVAS | T. PARCIAL (ki) | % |
|---------------------------------|------------------------|------------|
| a. Satisfacción al cliente. | 9 | 15 |
| b. Rentabilidad en el producto. | 5 | 9 |
| c. ambas. | 41 | 70 |
| d. Ninguna. | 2 | 3 |
| e. No sabe, no opina. | 2 | 3 |
| TOTAL | 59 | 100 |

GRAFICO N° 4



INTERPRETACIÓN

En la revisión de la información obtenida en esta pregunta, se encuentra que el 70% de los encuestados consideran que la cultura y clima organizacional en el sector comercial, tiene mucha influencia tanto en la satisfacción del cliente como en la rentabilidad del producto, al cual se suma un 15% que reconoce que dicha cultura y clima organizacional tiene influencia en la satisfacción del cliente. También se encuentra un 9% que opina que la cultura y clima organizacional influye en la rentabilidad del producto. Y por último otro grupo que suma un 6% en conjunto (ninguna, no sabe, no opina), no comparten la opinión del grupo mayoritario, totalizando de esta forma el 100% de los encuestados.

Si se analiza la información del párrafo anterior, se encuentra que la opinión de los encuestados se encuentra dividida en cuatro grupos, en el primero de ellos considerado el de mayor contundencia, señalan que la cultura y clima organizacional tienen mucha influencia tanto en la satisfacción del cliente como en la rentabilidad del producto.

e. Recursos humanos y rentabilidad del producto.

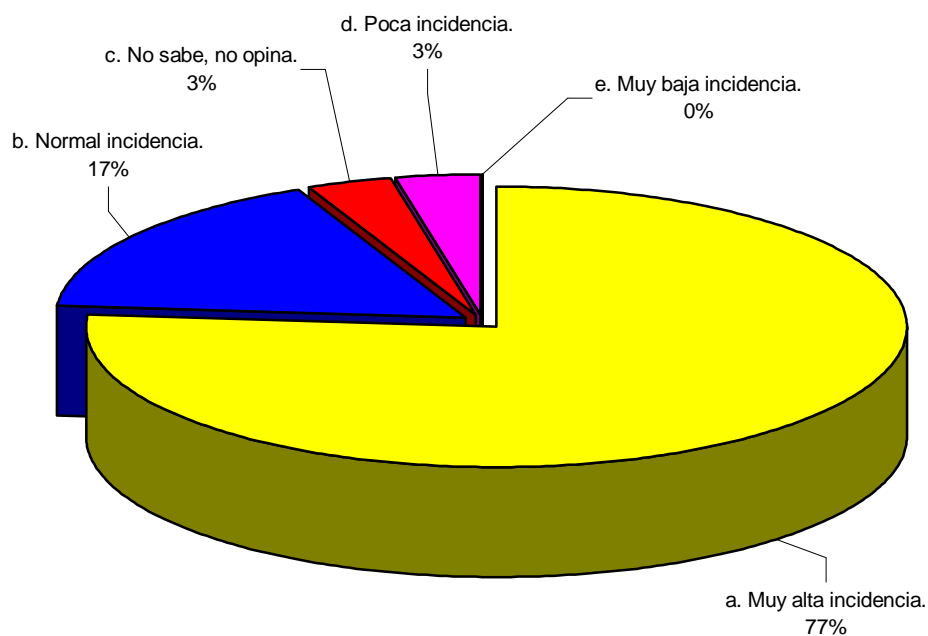
A la pregunta *¿Determinar como la gestión de Los recursos humanos, incide en la rentabilidad del producto?*

Nuestros encuestados contestaron lo siguiente:

TABLA N° 5

| ALTERNATIVAS | T. PARCIAL (ki) | % |
|-------------------------|--------------------|------------|
| a. Muy alta incidencia. | 45 | 77 |
| b. Normal incidencia. | 10 | 17 |
| c. No sabe, no opina. | 2 | 3 |
| d. Poca incidencia. | 2 | 3 |
| e. Muy baja incidencia. | 0 | 0 |
| TOTAL | 59 | 100 |

GRÁFICO N° 5



INTERPRETACIÓN

En la revisión de la información obtenida en esta pregunta, se encuentra que el 77% de los encuestados consideran que la gestión de los recursos humanos, tiene muy alta influencia en la rentabilidad del producto, al cual se suma un 17% que reconoce que la gestión de los recursos humanos tiene normal influencia en la rentabilidad del producto. También se encuentra un 6% en conjunto (no sabe, poca incidencia, muy baja incidencia), no comparten la opinión del grupo mayoritario, totalizando de esta forma el 100% de los encuestados.

Si se analiza la información del párrafo anterior, se encuentra que la opinión de los encuestados se encuentra dividida en tres grupos, en el primero de ellos considerado el de mayor contundencia, señalan que la gestión de los recursos humanos tiene muy alta incidencia en la rentabilidad del producto.

f. **Recursos humanos y su adecuación**

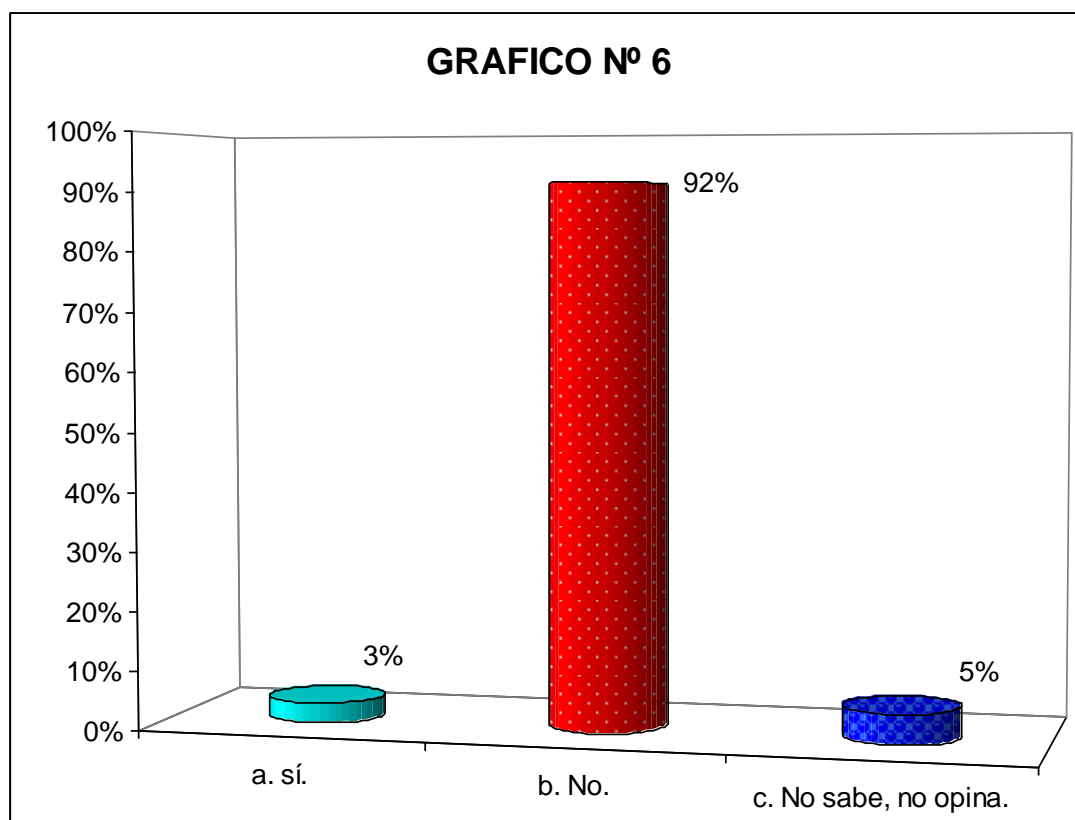
A la pregunta *¿Cree Ud. que la gestión de los recursos humanos empleada por la Empresa CERRATTO es la adecuada ?*

Nuestros encuestados contestaron lo siguiente:

TABLA N° 6

| ALTERNATIVAS | T. PARCIAL (ki) | % |
|-----------------------|----------------------------|------------|
| a. sí. | 2 | 3 |
| b. No. | 54 | 92 |
| c. No sabe, no opina. | 3 | 5 |
| TOTAL | 59 | 100 |

GRAFICO N° 6



INTERPRETACIÓN

En la revisión de la información obtenida en esta pregunta se encuentra que el 92% de los encuestados consideran que la gestión de los recursos humanos empleada por CERRATTO no es la adecuada, al cual se suma un 3% que si considera que la gestión de recursos humanos en CERRATTO es la adecuada

También se encuentra un 5% (No sabe, no opina), no comparten la opinión del grupo mayoritario, totalizando de esta manera el 100% de los encuestados.

Si se analiza la información del párrafo anterior, se encuentra que la opinión de los encuestados se encuentra dividida en tres grupos, en el primero de ellos considerado el de mayor contundencia, señalan que la gestión de los recursos humanos empleada por CERRATTO no es la adecuada.

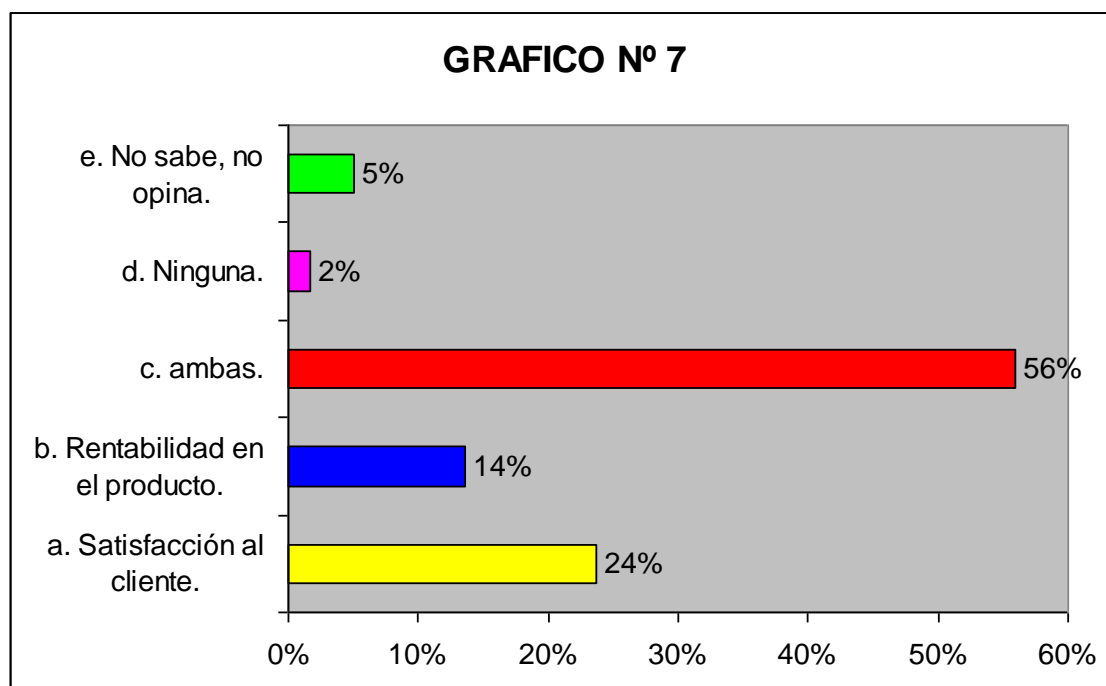
g. Recursos humanos y su influencia

A la pregunta **¿En que aspecto la gestión de los recursos humanos influye en la competencia ?**

Nuestros encuestados contestaron lo siguiente:

TABLA N° 7

| ALTERNATIVAS | T. PARCIAL (ki) | % |
|---------------------------------|----------------------------|------------|
| a. Satisfacción al cliente. | 14 | 23 |
| b. Rentabilidad en el producto. | 8 | 14 |
| c. ambas. | 33 | 56 |
| d. Ninguna. | 1 | 2 |
| e. No sabe, no opina. | 3 | 5 |
| TOTAL | 59 | 100 |



INTERPRETACIÓN

En la revisión de la información obtenida en esta pregunta, se encuentra que el 56% de los encuestados consideran que la gestión de los recursos humanos, tiene mucha influencia tanto en la satisfacción del cliente como en la rentabilidad del producto, al cual se suma un 23% que reconoce que dicha gestión de los recursos humanos tiene influencia en la satisfacción del cliente. También se encuentra un 14% que opina que la gestión de los recursos humanos influye en la rentabilidad del producto. Y por último otro grupo que suma un 7% en conjunto (ninguna, no sabe, no opina), no comparten la opinión del grupo mayoritario, totalizando de esta forma el 100% de los encuestados.

Si se analiza la información del párrafo anterior, se encuentra que la opinión de los encuestados se encuentra dividida en cuatro grupos, en el primero de ellos considerado el de mayor contundencia, señalan que la gestión de los recursos humanos tienen mucha influencia tanto en la satisfacción del cliente como en la rentabilidad del producto.

h. Liderazgo y gestión financiera.

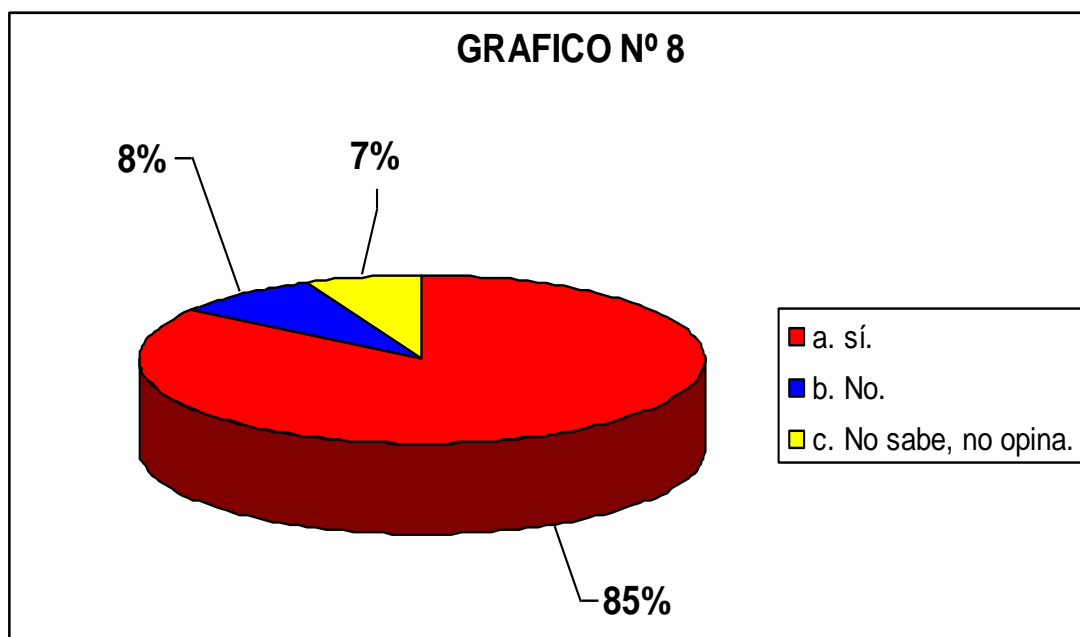
A la pregunta *¿Cree Ud. que el liderazgo incide en la rentabilidad del producto y por ende en la gestión financiera de la Empresa CERRATTO.?*

Nuestros encuestados contestaron lo siguiente:

TABLA N° 8

| ALTERNATIVAS | T. PARCIAL (ki) | % |
|-----------------------|----------------------------|------------|
| a. sí. | 50 | 85 |
| b. No. | 5 | 8 |
| c. No sabe, no opina. | 4 | 7 |
| TOTAL | 59 | 100 |

GRAFICO N° 8



INTERPRETACIÓN

En la revisión de la información obtenida en esta pregunta se encuentra que el 85% de los encuestados consideran que el liderazgo incide en la rentabilidad del producto y por ende en la gestión financiera de CERRATTO, al cual se suma un 8% que no considera que el liderazgo incide en la rentabilidad del producto y por ende en la gestión financiera de CERRATTO.

También se encuentra un 7% (No sabe, no opina), no comparten la opinión del grupo mayoritario, totalizando de esta manera el 100% de los encuestados.

Si se analiza la información del párrafo anterior, se encuentra que la opinión de los encuestados se encuentra dividida en tres grupos, en el primero de ellos considerado el de mayor contundencia, señalan que el liderazgo si incide en la rentabilidad del producto y por ende en la gestión financiera de CERRATTO.

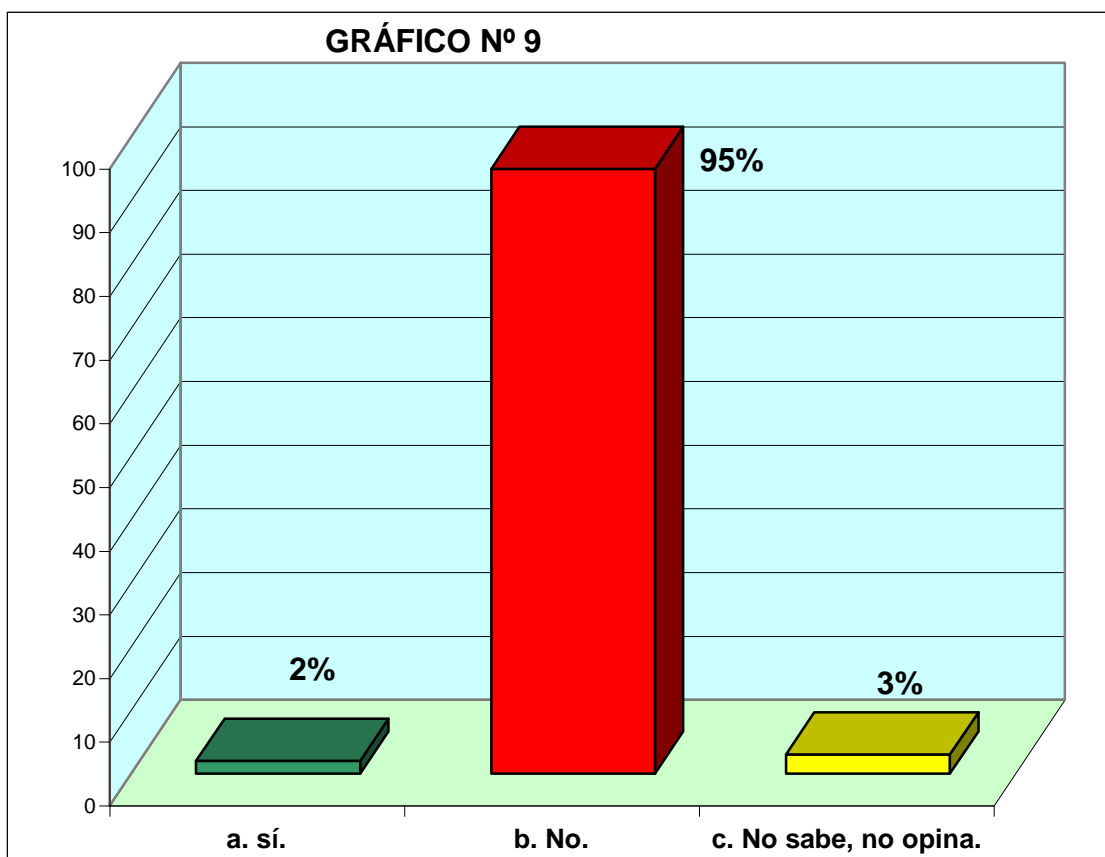
i. Liderazgo y su adecuación

A la pregunta **¿Cree Ud. que el liderazgo empleada por la empresa CERRATTO SRL. es la adecuada?**

Nuestros encuestados contestaron lo siguiente:

TABLA N° 9

| ALTERNATIVAS | T. PARCIAL (ki) | % |
|-----------------------|----------------------------|------------|
| a. sí. | 1 | 2 |
| b. No. | 56 | 95 |
| c. No sabe, no opina. | 2 | 3 |
| TOTAL | 59 | 100 |



INTERPRETACIÓN

En la revisión de la información obtenida en esta pregunta se encuentra que el 95% de los encuestados consideran que el liderazgo empleado por la empresa CERRATTO no es la adecuada, al cual se suma un 2% que si considera que el liderazgo empleado por la empresa CERRATTO es la adecuada

También se encuentra un 3% (No sabe, no opina), no comparten la opinión del grupo mayoritario, totalizando de esta manera el 100% de los encuestados.

Si se analiza la información del párrafo anterior, se encuentra que la opinión de los encuestados se encuentra dividida en tres grupos, en el primero de ellos considerado el de mayor contundencia, señalan que el liderazgo empleado por la empresa CERRATTO no es la adecuada.

j. **Innovación y tecnología y rentabilidad del producto**

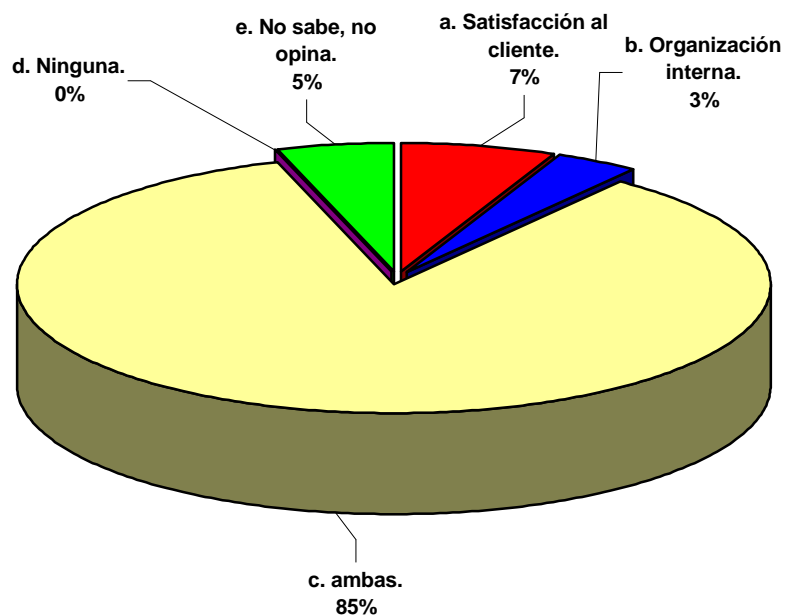
A la pregunta *¿En que aspecto cree Ud. que influye la Innovación y la tecnología en la rentabilidad de producto?*

Nuestros encuestados contestaron lo siguiente:

TABLA N° 10

| ALTERNATIVAS | T. PARCIAL (ki) | % |
|-----------------------------|----------------------------|------------|
| a. Satisfacción al cliente. | 4 | 7 |
| b. Organización interna. | 2 | 3 |
| c. ambas. | 50 | 84 |
| d. Ninguna. | 0 | 0 |
| e. No sabe, no opina. | 3 | 5 |
| TOTAL | 59 | 100 |

GRÁFICO N° 10



INTERPRETACIÓN

En la revisión de la información obtenida en esta pregunta, se encuentra que el 84% de los encuestados consideran que la innovación y la tecnología, tiene mucha influencia tanto en la satisfacción del cliente como en la rentabilidad del producto, al cual se suma un 7% que reconoce que la innovación y la tecnología tiene influencia en la satisfacción del cliente. También se encuentra un 3% que opina que la innovación y la tecnología influye en la organización interna. Y por último otro grupo que suma un 5% en conjunto (ninguna, no sabe, no opina), no comparten la opinión del grupo mayoritario, totalizando de esta forma el 100% de los encuestados.

Si se analiza la información del párrafo anterior, se encuentra que la opinión de los encuestados se encuentra dividida en cuatro grupos, en el primero de ellos considerado el de mayor contundencia, señalan que la innovación y la tecnología tienen mucha influencia tanto en la satisfacción del cliente como en la organización interna.

k. Innovación y tecnología y su adecuación

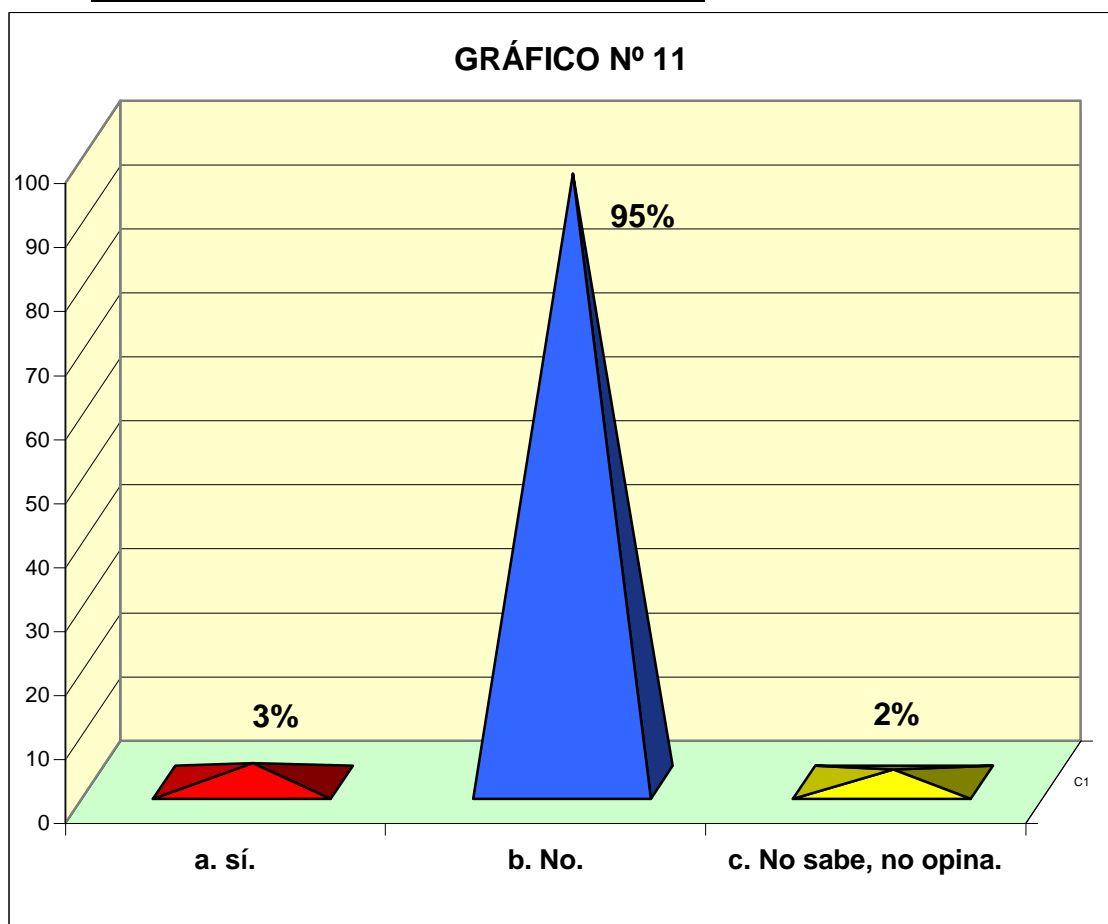
A la pregunta *¿Cree Ud. que la innovación y la tecnología empleada por la empresa CERRATTO SRL. es la adecuada?*

Nuestros encuestados contestaron lo siguiente:

TABLA N° 11

| ALTERNATIVAS | T. PARCIAL (ki) | % |
|-----------------------|-----------------|------------|
| a. sí. | 2 | 3 |
| b. No. | 56 | 95 |
| c. No sabe, no opina. | 1 | 2 |
| TOTAL | 59 | 100 |

GRÁFICO N° 11



INTERPRETACIÓN

En la revisión de la información obtenida en esta pregunta se encuentra que el 95% de los encuestados consideran que la innovación y la tecnología empleada por la empresa CERRATTO no es la adecuada, al cual se suma un 3% que si considera que la innovación y la tecnología empleada por la empresa CERRATTO es la adecuada

También se encuentra un 2% (No sabe, no opina), no comparten la opinión del grupo mayoritario, totalizando de esta manera el 100% de los encuestados.

Si se analiza la información del párrafo anterior, se encuentra que la opinión de los encuestados se encuentra dividida en tres grupos, en el primero de ellos considerado el de mayor contundencia, señalan que la innovación y la tecnología empleada por la empresa CERRATTO no es la adecuada.

I. Satisfacción del cliente y rentabilidad del producto.

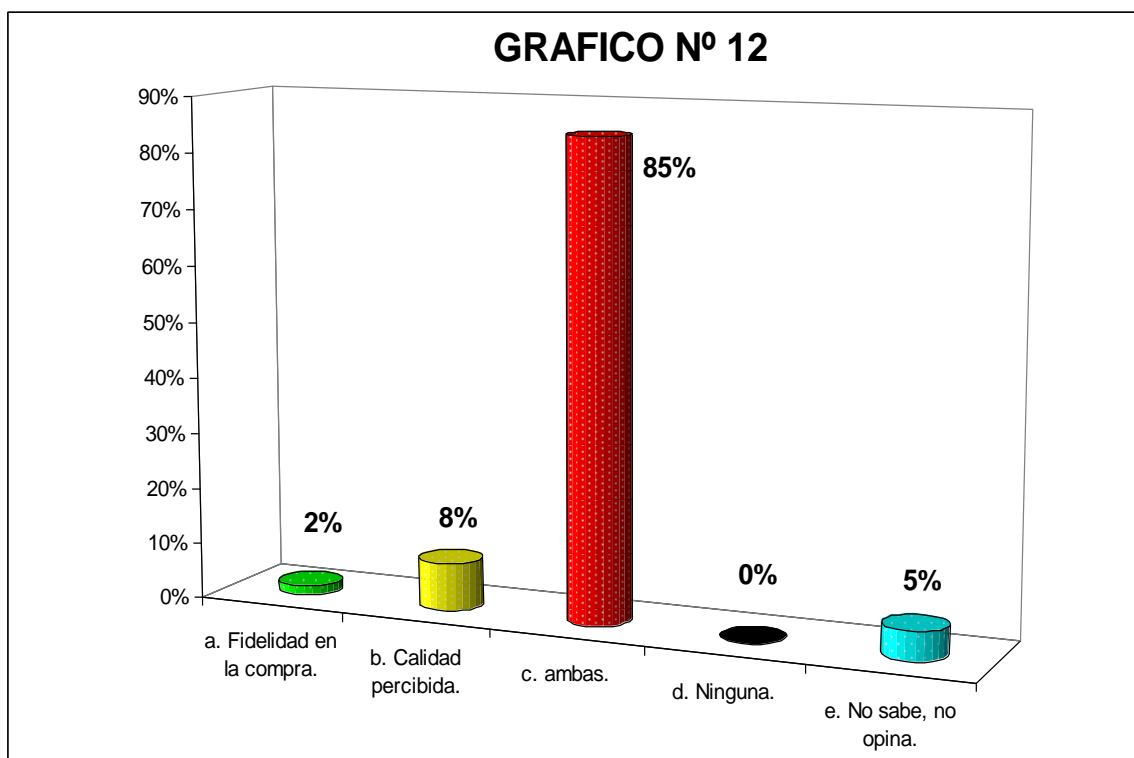
A la pregunta *¿En que aspecto cree Ud. que la satisfacción del cliente influye en la rentabilidad del producto?*

Nuestros encuestados contestaron lo siguiente:

TABLA N° 12

| ALTERNATIVAS | T. PARCIAL (ki) | % |
|----------------------------|----------------------------|------------|
| a. Fidelidad en la compra. | 1 | 2 |
| b. Calidad percibida. | 5 | 8 |
| c. ambas. | 50 | 85 |
| d. Ninguna. | 0 | 0 |
| e. No sabe, no opina. | 3 | 5 |
| TOTAL | 59 | 100 |

GRAFICO N° 12



INTERPRETACIÓN

En la revisión de la información obtenida en esta pregunta, se encuentra que el 85% de los encuestados consideran que la satisfacción del cliente, tiene mucha influencia tanto en la fidelidad en la compra como en la calidad percibida del producto, al cual se suma un 2% que reconoce que la satisfacción del cliente tiene influencia en la fidelidad de la compra. También se encuentra un 8% que opina que la satisfacción del cliente influye en la calidad percibida del producto. Y por último otro grupo que suma un 5% en conjunto (ninguna, no sabe, no opina), no comparten la opinión del grupo mayoritario, totalizando de esta forma el 100% de los encuestados.

Si se analiza la información del párrafo anterior, se encuentra que la opinión de los encuestados se encuentra dividida en cuatro grupos, en el primero de ellos considerado el de mayor contundencia, señalan que la satisfacción del cliente tienen mucha influencia tanto en la fidelidad en la compra como en la calidad percibida del producto.

m. Satisfacción del cliente y su adecuación.

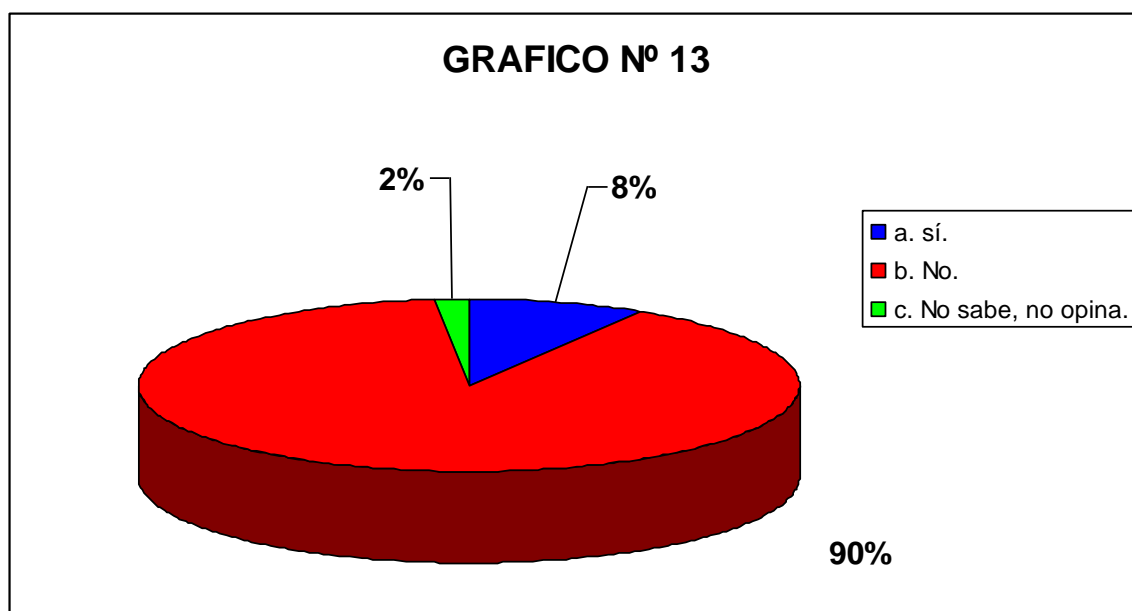
A la pregunta *¿Cree Ud. que la política de satisfacción al cliente empleada por la empresa CERRATTO SRL. es la adecuada?*

Nuestros encuestados contestaron lo siguiente:

TABLA N° 13

| ALTERNATIVAS | T. PARCIAL (ki) | % |
|-----------------------|----------------------------|------------|
| a. sí. | 5 | 8 |
| b. No. | 53 | 90 |
| c. No sabe, no opina. | 1 | 2 |
| TOTAL | 59 | 100 |

GRAFICO N° 13



INTERPRETACIÓN

En la revisión de la información obtenida en esta pregunta se encuentra que el 90% de los encuestados consideran que la política de satisfacción al cliente empleada por la empresa CERRATTO no es la adecuada, al cual se suma un 8% que si considera que la política de satisfacción al cliente empleada por la empresa CERRATTO es la adecuada.

También se encuentra un 2% (No sabe, no opina), no comparten la opinión del grupo mayoritario, totalizando de esta manera el 100% de los encuestados.

Si se analiza la información del párrafo anterior, se encuentra que la opinión de los encuestados se encuentra dividida en tres grupos, en el primero de ellos considerado el de mayor contundencia, señalan que la que la política de satisfacción al cliente empleada por la empresa CERRATTO no es la adecuada.

4.3 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Primera Hipótesis

1. H_0 : Si la cultura y el clima organizacional es determinante para la empresa, entonces NO influye en la rentabilidad del producto en las empresas comercializadoras de calzado en Lima Metropolitana.

2. H_1 : Si la cultura y el clima organizacional es determinante para la empresa, entonces SI influye en la rentabilidad del producto en las empresas comercializadoras de calzado en Lima Metropolitana.

3. Nivel de Significación $\alpha = 5\%$, $X^2_t = 0.316$

4. Prueba Estadística $X^2_c = \sum(o_i - e_i)^2 / e_i$

$$X^2_c = 4.026$$

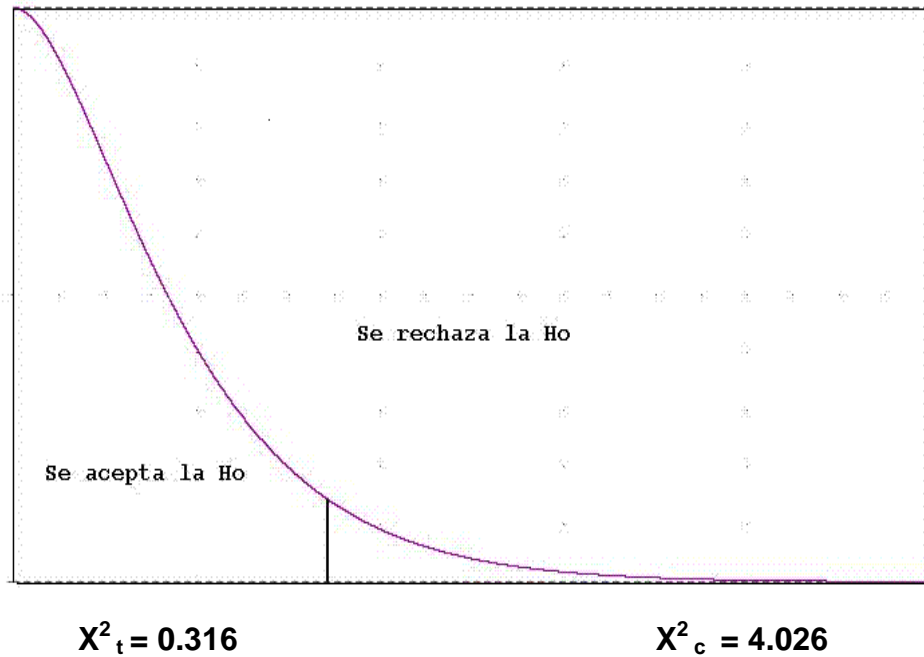
Donde:

o_i = Valor observado

e_i = Valor esperado

X^2_c = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de la encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la tabla de contingencia N° 01.

5 Decisión. Ho se rechaza.



Interpretación:

Como el valor calculado ($X^2_c = 4.026$) cae en la zona de rechazo, podemos concluir que a un nivel de significación del 5%, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante.

Prueba Chi Cuadrado: Tabla de Contingencia Nº 01

Análisis

¿Precisar de que manera la cultura y el clima organizacional influyen en la rentabilidad del producto? "VERSUS" ¿En que aspecto cree Ud. que influye la Innovación y la tecnología en la rentabilidad de producto?

Resumen de procesamiento de datos en el cruce de variables

| | | ¿En que aspecto cree Ud. que influye la Innovación y la tecnología en la rentabilidad de producto? | | | Total |
|--|---------|--|-----------|-------------------|-------|
| | | AFECTA | NO AFECTA | EN FORMA MODERADA | |
| ¿Precisar de que manera la cultura y el clima organizacional influyen en la rentabilidad del producto? | SI | 22 | 8 | 1 | 21 |
| | NO | 4 | 1 | 1 | 6 |
| | NO SABE | 17 | 4 | 1 | 22 |
| | Total | 43 | 13 | 3 | 59 |

Prueba Chi- Cuadrado

| | Valué | Df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|-----------------|----------|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 4.026(a) | 4 | .316 |
| Likelihood Ratio | 4.746 | 4 | .314 |
| Linear-by-Linear Association | 2.316 | 1 | .128 |
| N of Valid Cases | 59 | | |

(a) Asumiendo la hipótesis alterna.

* Empleando un nivel de significación de acuerdo a la hipótesis nula.

Segunda Hipótesis

1. H_0 : Si la gestión de recursos humanos es determinante para la empresa, entonces NO incide en la rentabilidad del producto en las empresas comercializadoras de calzado en Lima Metropolitana.
2. H_1 : Si la gestión de recursos humanos es determinante para la empresa, entonces SI incide en la rentabilidad del producto en las empresas comercializadoras de calzado en Lima Metropolitana.

3. Nivel de Significación $\alpha = 5\%$, $X^2_t = 0.285$

4. Prueba Estadística $X^2_c = \Sigma(o_i - e_i)^2 / e_i$
 $X^2_c = 3.276$

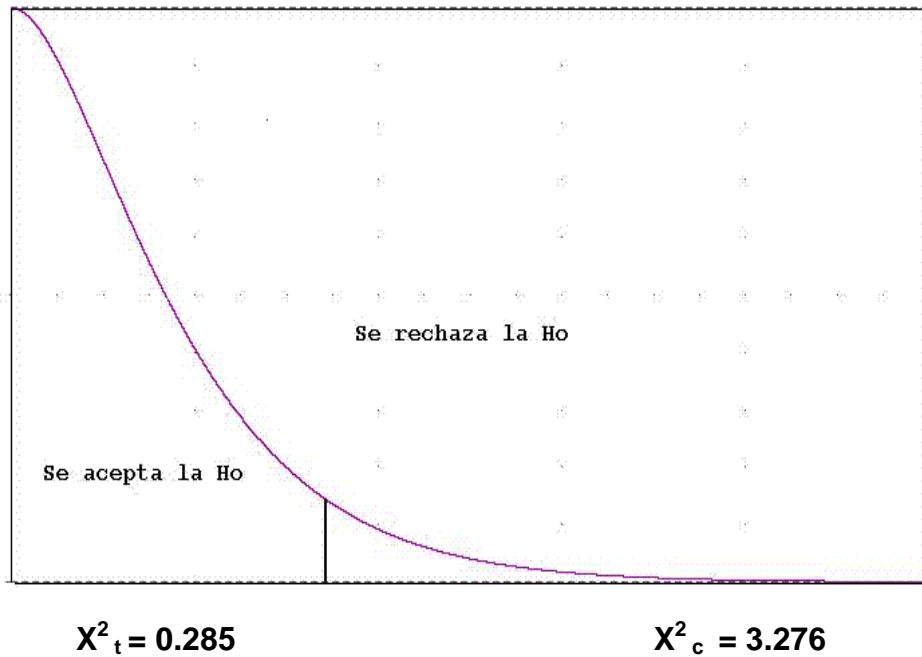
Donde:

o_i = Valor observado

e_i = Valor esperado

X^2_c = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de la encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la tabla de contingencia N° 02.

5 Decisión. Ho se rechaza.



Interpretación:

Como el valor calculado ($X^2_c = 3.276$) cae en la zona de rechazo, podemos concluir que a un nivel de significación del 5%, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante.

Prueba Chi Cuadrado: Tabla de Contingencia Nº 02

Análisis

¿Determinar como la gestión de Los recursos humanos, incide en la rentabilidad del producto? "VERSUS" ¿En que aspecto cree Usted que la satisfacción del cliente influye en la rentabilidad del producto?

Resumen de procesamiento de datos en el cruce de variables

| | | ¿En que aspecto cree Usted que la satisfacción del cliente influye en la rentabilidad del producto? | | | Total |
|--|---------|---|----|----------------------|-------|
| | | SI | NO | NO SABE, NO OPINA | |
| ¿Determinar como la gestión de Los recursos humanos, incide en la rentabilidad del producto? | SI | 20 | 7 | 1 | 28 |
| | NO | 6 | 2 | 2 | 10 |
| | NO SABE | 14 | 5 | 2 | 21 |
| | Total | 40 | 14 | 5 | 59 |

Prueba Chi- Cuadrado

| | Valué | Df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|-----------------|----------|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 3.276(a) | 4 | .285 |
| Likelihood Ratio | 4.746 | 4 | .314 |
| Linear-by-Linear Association | 2.316 | 1 | .128 |
| N of Valid Cases | 59 | | |

(a) Asumiendo la hipótesis alterna.

* Empleando un nivel de significación de acuerdo a la hipótesis nula.

Tercera Hipótesis

1. H_0 : Si el liderazgo es determinante para la empresa, entonces NO Incide en la rentabilidad del producto en las empresas productoras y comercializadoras de calzado en Lima Metropolitana.
2. H_1 : Si el liderazgo es determinante para la empresa, entonces SI Incide en la rentabilidad del producto en las empresas productoras y comercializadoras de calzado en Lima Metropolitana..

3. Nivel de Significación $\alpha = 5\%$, $X^2_t = 0.239$

4. Prueba Estadística $X^2_c = \sum(o_i - e_i)^2 / e_i$
 $X^2_c = 2.848$

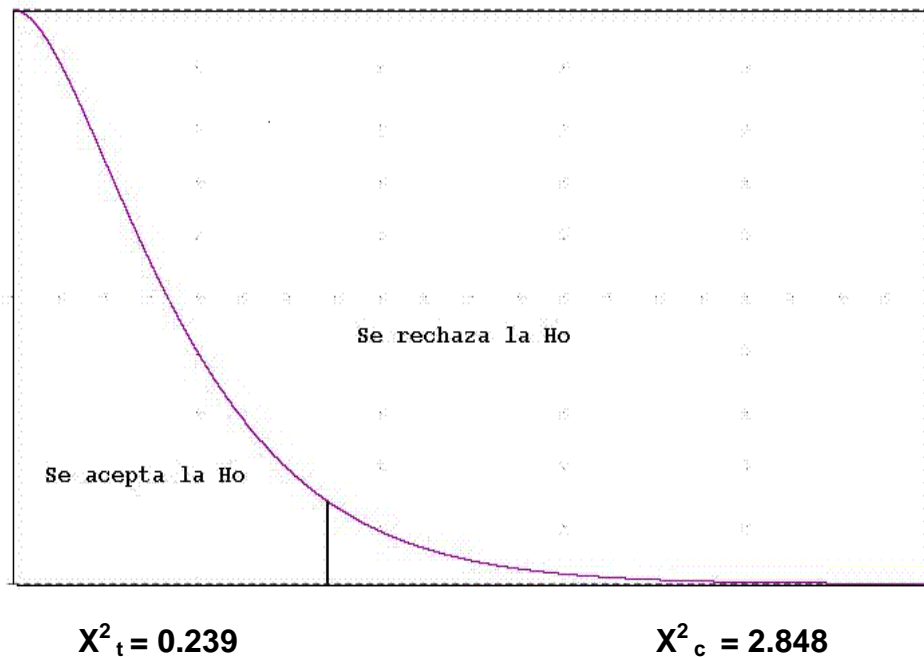
Donde:

o_i = Valor observado

e_i = Valor esperado

X^2_c = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de la encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la tabla de contingencia N° 03.

5. Decisión. Ho se rechaza.



Interpretación:

Como el valor calculado ($X^2_c = 2.848$) cae en la zona de rechazo, podemos concluir que a un nivel de significación del 5%, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante.

Prueba Chi Cuadrado: Tabla de Contingencia Nº 03

Análisis

¿Cree Ud. que el liderazgo empleada por la empresa CERRATTO SRL. Es la adecuada? "VERSUS" ¿Cree Ud. que el liderazgo incide en la rentabilidad del producto y por ende en la gestión financiera de la Empresa CERRATTO?

Resumen de procesamiento de datos en el cruce de variables

| | | ¿Cree Ud. que el liderazgo incide en la rentabilidad del producto y por ende en la gestión financiera de la Empresa CERRATTO? | | | Total |
|--|---------|---|----|----------------------|-------|
| | | SI | NO | NO SABE, NO OPINA | |
| Cree Ud. que el liderazgo empleada por la empresa CERRATTO SRL. Es la adecuada | SI | 25 | 7 | 1 | 28 |
| | NO | 3 | 2 | 2 | 10 |
| | NO SABE | 16 | 5 | 2 | 21 |
| | Total | 44 | 14 | 5 | 59 |

Prueba Chi- Cuadrado

| | Valué | Df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|-----------------|----------|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 2.848(a) | 4 | .239 |
| Likelihood Ratio | 4.746 | 4 | .314 |
| Linear-by-Linear Association | 2.316 | 1 | .128 |
| N of Valid Cases | 59 | | |

(a) Asumiendo la hipótesis alterna.

* Empleando un nivel de significación de acuerdo a la hipótesis nula.

Cuarta Hipótesis

1. H_0 : Si la innovación tecnológica es determinante para la empresa, entonces NO incide en la rentabilidad del producto.

2. H_1 : Si la innovación tecnológica es determinante para la empresa, entonces SI incide en la rentabilidad del producto.

3. Nivel de Significación $\alpha = 5\%$, $X^2_t = 0.288$

4. Prueba Estadística $X^2_c = \sum(o_i - e_i)^2 / e_i$

$$X^2_c = 3.105$$

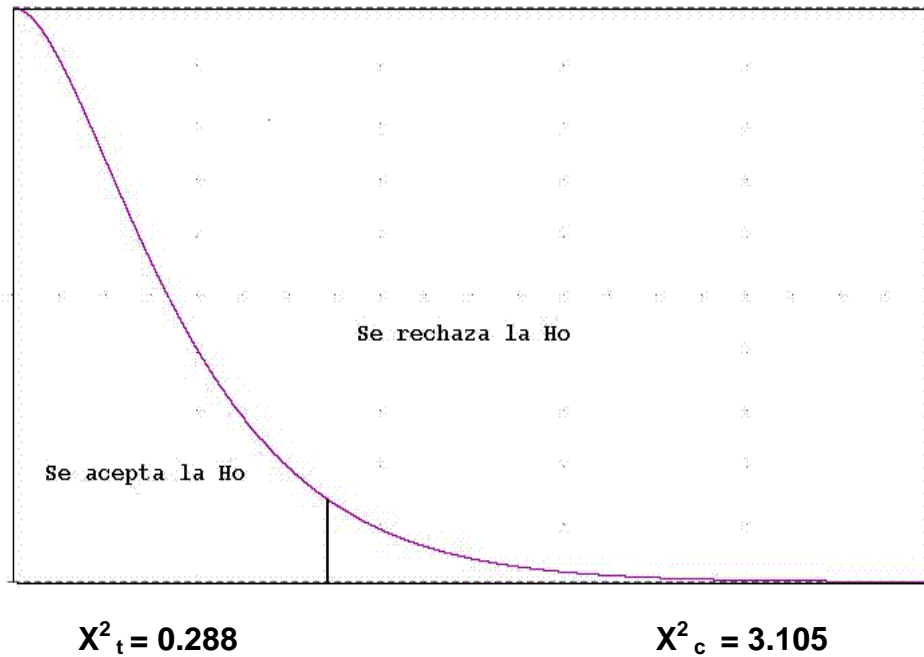
Donde:

o_i = Valor observado

e_i = Valor esperado

X^2_c = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de la encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la tabla de contingencia N° 04.

5 Decisión. Ho se rechaza.



Interpretación:

Como el valor calculado ($X^2_c = 3.105$) cae en la zona de rechazo, podemos concluir que a un nivel de significación del 5%, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante.

Prueba Chi Cuadrado: Tabla de Contingencia Nº 04

Análisis

¿Cree Ud. que la innovación y la tecnología empleada por la empresa CERRATTO SRL. es la adecuada? "VERSUS" ¿La cultura y el clima organizacional influyen en la rentabilidad del producto?

Resumen de procesamiento de datos en el cruce de variables

| | | ¿La cultura y el clima organizacional influyen en la rentabilidad del producto? | | | Total |
|---|---------|---|----|----------------------|-------|
| | | SI | NO | NO SABE, NO OPINA | |
| Cree Ud. que la innovación y la tecnología empleada por la empresa CERRATTO SRL. es la adecuada | SI | 32 | 2 | 10 | 44 |
| | NO | 2 | 2 | 1 | 5 |
| | NO SABE | 7 | 2 | 1 | 10 |
| | Total | 41 | 6 | 12 | 59 |

Prueba Chi-Cuadrado

| | Valué | Df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|-----------------|----------|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 3.105(a) | 4 | .288 |
| Likelihood Ratio | 4.746 | 4 | .314 |
| Linear-by-Linear Association | 2.316 | 1 | .128 |
| N of Valid Cases | 59 | | |

(a) Asumiendo la hipótesis alterna.

* Empleando un nivel de significación de acuerdo a la hipótesis nula.

Quinta Hipótesis

1. H_0 : Si la satisfacción al cliente es un factor determinante para la empresa, entonces NO incide en la rentabilidad del producto.

2. H_1 : Si la satisfacción al cliente es un factor determinante para la empresa, entonces SI incide en la rentabilidad del producto.

3. Nivel de Significación $\alpha = 5\%$, $X^2_t = 0.193$

4. Prueba Estadística $X^2_c = \Sigma(o_i - e_i)^2 / e_i$

$$X^2_c = 6.003$$

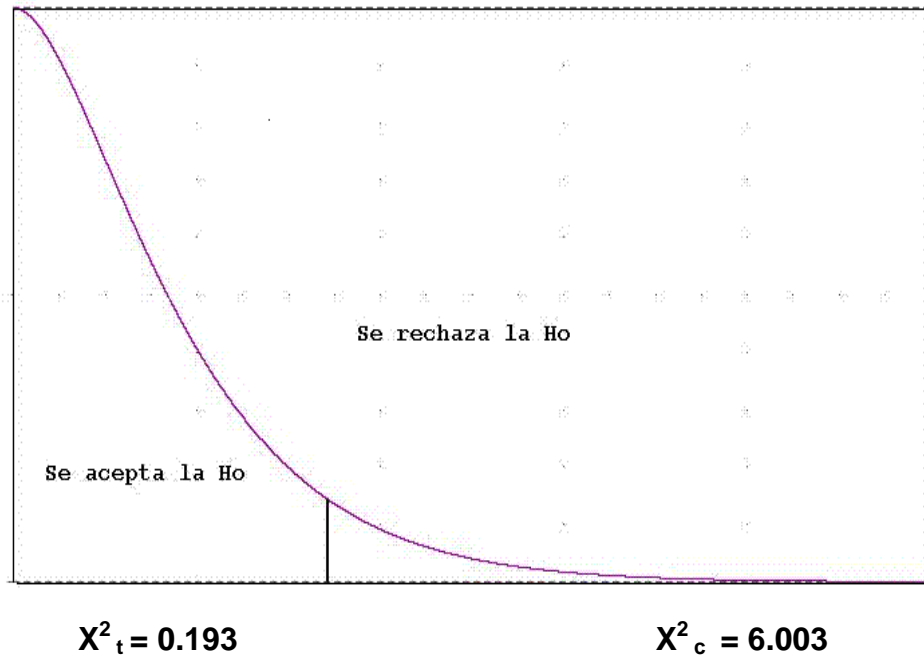
Donde:

o_i = Valor observado

e_i = Valor esperado

X^2_c = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de la encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la tabla de contingencia N° 05.

5 Decisión. Ho se rechaza.



Interpretación:

Como el valor calculado ($X^2_c = 6.003$) cae en la zona de rechazo, podemos concluir que a un nivel de significación del 5%, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante.

Prueba Chi Cuadrado: Tabla de Contingencia Nº 05

Análisis

¿En que aspecto cree Usted que la satisfacción del cliente influye en la rentabilidad del producto? "VERSUS" ¿Determinar como la gestión de Los recursos humanos, incide en la rentabilidad del producto?

Resumen de procesamiento de datos en el cruce de variables

| | | ¿Determinar como la gestión de Los recursos humanos, incide en la rentabilidad del producto? | | | Total |
|---|---------|--|----|----------------------|-------|
| | | SI | NO | NO SABE, NO OPINA | |
| En que aspecto cree Usted que la satisfacción del cliente influye en la rentabilidad del producto | SI | 29 | 2 | 8 | 39 |
| | NO | 4 | 1 | 1 | 6 |
| | NO SABE | 10 | 1 | 3 | 14 |
| | Total | 43 | 4 | 12 | 59 |

Prueba Chi- Cuadrado

| | Valué | Df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|-----------------|----------|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 6.003(a) | 4 | .193 |
| Likelihood Ratio | 4.746 | 4 | .314 |
| Linear-by-Linear Association | 2.316 | 1 | .128 |
| N of Valid Cases | 59 | | |

(a) Asumiendo la hipótesis alterna.

* Empleando un nivel de significación de acuerdo a la hipótesis nula.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 DISCUSIÓN

Los problemas planteados para el trabajo de investigación han originado el hallazgo de aspectos muy importantes que son determinantes en la relación de la ventaja competitiva y su incidencia en la gestión financiera de la cadena de tiendas CERRATTO S. R. L. Las respuestas a puntos vinculados con la cultura y clima organizacional, los recursos humanos, el liderazgo, la innovación tecnológica y la satisfacción del cliente, han sido contundentes en el sentido que, son decisivas para el crecimiento de la empresa CERRATTO S. R. L.

El análisis de las respuestas ha permitido concluir que, la cultura y clima organizacional, los recursos humanos, liderazgo e innovación tecnológica son fundamentales para el crecimiento y desarrollo de la ventaja competitiva de la cadena de tiendas CERRATTO S. R. L.

5.2 CONCLUSIONES

5.2.1 Conclusión General

Del análisis de la ventaja competitiva y su incidencia en la gestión financiera de CERRATTO, se concluye que la cultura y clima organizacional, los recursos humanos, el liderazgo, la

innovación y tecnología son elementos que necesariamente tienen que funcionar sincronizadamente para satisfacer al cliente y por consiguiente generar una rentabilidad en el producto.

Dichos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas para el crecimiento sostenido del negocio

5.2.2 Conclusiones específicas

- a). Se concluye que la Cultura y Clima organizacional es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables.

La cultura organizacional de CERRATTO no es equilibrada, puesto que el área operativa o explícita de la organización no guarda coherencia alguna con el área implícita de la misma (creencias, valores), lo que ha desencadenado en los grupos de referencia que la integran, actitudes conformistas, impulsivas y auto-protectoras identificadas a través del respeto por las reglas internas, culpabilidad cuando se rompen las normas, temor a represalias, dependencia, conducta estereotipada, confusión conceptual, temor a ser reprendido, oportunismo y control, entre muchos otros.

El no tener una cultura organizacional definida, no ha permitido a CERRATTO gestionar adecuadamente el capital humano factor crítico de éxito (el activo más importante para crear valor tangible e intangible) e inducirlos a que sean parte integrante de la ventaja competitiva. Obviando a las personas como sujetos, como seres humanos que necesitan de la satisfacción de necesidades.

La cultura institucional es débil por la falta de un compromiso verdadero de los trabajadores para con su organización; no obstante, esta situación se origina porque los niveles jerárquicos más altos no han considerado que la difusión de la misión, la identificación y fortalecimiento de valores básicos y el reconocimiento-cercanía con los personajes que construyeron la historia de CERRATTO sea un asunto prioritario.

- b).** Se concluye que la gestión de los recursos humanos de CERRATTO, no esta alineada al desarrollo de las personas con la estrategia del negocio de tal manera que incida en la rentabilidad del producto. No cuenta con un área de recursos humanos que permita analizar la brecha de desempeño e instrumentar la mejora de la performance, desarrollar la competencia que generen impacto en el negocio, detectar – atraer- motivar- retener talentos, impulsar el aprendizaje y crecimiento organizacional, crear una cultura de fomento de valores y visión compartida, selectividad en el reclutamiento y búsqueda de talentos, desarrollo del talento interno vía planes de carrera acelerados, gestión del clima laboral, la satisfacción y lealtad del empleado, desarrollo de habilidades para una economía digitalizada, uso de software estratégicos.

- c).** Se concluye que el liderazgo implementado en CERRATTO, no esta enfocado a buscar equipos de alto rendimiento de manera que incida en la rentabilidad del producto.

El ritmo de desarrollo de una cultura depende del grado de su disposición a cambiar. Las condiciones del cambio son determinadas en gran medida por el liderazgo. En CERRATTO se evidencia la falta de un Gerente o Líder que impulse el cambio, que sea autoexigente, que impulse valores culturales, alineen al equipo entorno al propósito, que establezcan objetivos, deleguen tareas y trabajen en equipo y por otro lado el personal no participa activamente en el proyecto empresarial, en el cambio, no organiza su propio trabajo, no actúan con autonomía, no trabajan en equipo, no tienen formación continua y no afrontan conflictos. En consecuencia ninguna estrategia va atener éxito si no es consistente con la estructura y la capacidad cultural de la organización.

- d).** Se concluye que los constantes cambios que imponen a la empresa moderna los procesos mundiales de globalización, inciden de forma determinante en la eficiencia y competitividad de sus productos y servicios, así como en todos los procesos sociales en general, lo que trae por consiguiente el incremento y desarrollo de la actividad innovativa, conduciendo al fomento de una cultura de innovación en las empresas con mayor desarrollo de sus fuerzas productivas.

Gestionar adecuadamente la tecnología implica conocer, primero que todo, la propia empresa y sus posibilidades, conocer el mercado, las tendencias tecnológicas y la capacidad de los competidores; adquirir, de la forma más favorable, tanto las tecnologías que convengan desarrollar internamente, como las que se vayan a contratar externamente, garantizando su financiamiento; supervisar adecuadamente su desarrollo y utilizar sistemas y estructuras flexibles para poder reaccionar

ante los imprevistos e innovar; evaluar sus resultados, proteger debidamente la tecnología generada y obtener los mayores rendimientos de su explotación para optimizar los procesos productivos.

- e). CERRATTO, no utiliza instrumentos de medición adecuados para cubrir la satisfacción del cliente y su fidelidad, generando con ello la rentabilidad del producto.

5. 3. RECOMENDACIONES

5.3.1 recomendaciones específicas

Ante los planteamientos expuestos en esta investigación descriptiva-explicativa se hace imperioso considerar, por parte de la organización las siguientes recomendaciones; pensando que del debido análisis de ellas se pueda llevar a mejorar los climas de trabajo y lograr la identificación plena de los trabajadores con su institución y mejorar los procesos que llevan a conseguir la misión.

- a). Difundir los valores de CERRATTO, para que permitan al personal involucrarse y participar en la visión, misión, metas, objetivos, planeamiento estratégico e indicadores de gestión de la empresa y esto sea el norte a seguir por todos los integrantes de la organización.

Difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la institución. Las políticas deberán proyectarse por toda la institución a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de la cultura organizacional y los climas de trabajos favorables como factores claves de éxito.

Elaborar un programa de desarrollo cultural fundamentado en los siguientes enfoques:

a) Principios y valores de la organización, determinando a través de un diagnóstico o una auditoria de valores y de manera consciente, si ellos realmente son el vínculo que llevará a la organización hacia el éxito, en caso contrario criticarlos, "algunas veces los valores de una organización pueden ser atractores del caos" (García y Dolan 1997), reajustándolos formalmente, basados en discusiones dirigidas por el grupo representativo de la alta dirección de la institución. Para la reformulación se debe considerar a los valores como una potencia muy especial que da sentido y encausa los esfuerzos humanos, tanto en el ámbito personal como en el organizacional.

b) Creencias, mitos, ceremonias, símbolos, lenguaje, comportamientos, liderazgo, comunicación: determinar a través de un diagnóstico la coherencia de estos factores con los principios y valores establecidos por la organización, de los resultados arrojados realizar los ajustes a que hubiese lugar, de existir una coherencia plena entre ambos enfoques fomentar su fortalecimiento a través de un programa dirigido a tal efecto, en caso contrario diseñar un esquema de gestión de cambios a nivel de los factores citados al inicio de este aspecto.

c) Estilo gerencial: en función del diagnóstico sobre los principios, valores, creencias, ritos y clima organizacional, revisar el estilo gerencial de la alta y media gerencia y establecer puntos de referencia sobre el equilibrio entre estos factores, la mejor manera de lograr un cambio en el estilo de gerencia es mediante el ejemplo dado por los que representan la cima de la organización.

En función del diagnóstico de la cultura preparar:

a) Material publicitario: folletos, videos, conferencias, afiches, textos que expresen la cultura de CERRATTO y sean además

distribuidos en todas las áreas operativas (tiendas) como administrativas de la organización.

b) Diseñar y poner en práctica un verdadero programa de inducción que permita al trabajador visualizar un escenario global de la institución.

c) Establecer un seguimiento de la inducción a los nuevos trabajadores y a los que ya tienen tiempo, a fin de fortalecer constantemente la cultura en la organización por parte de sus integrantes

Promover la crítica constructiva interna, organizando vínculos y espacios para que se pueda desarrollar y procesar. La alta dirección puede organizar mensualmente una reunión en donde se les comunique directamente a todos los trabajadores los avances y actividades que se realizan en CERRATTO, evitando así la especulación y/o también puede colocar un buzón en donde se pueda manifestar y expresar expectativas y disconformidades.

Implementar en lo posible y de acuerdo a las normas, una política de remuneración y beneficios equitativos, contratación transparente, de promoción incentivadora y de fiscalización objetiva, para suprimir toda fuente de frustración y resentimiento por parte del personal.

La alta dirección debe conciliar las necesidades humanas fundamentales con los objetivos y metas de la organización. Podría instaurar la técnica de la participación activa, abierta y no manipulada de todos los elementos que desarrollarán el proceso y sobre todo, un profundo respeto por la persona humana.

La alta dirección debe considerar que la mayor motivación que puede recibir un trabajador se manifiesta en el momento en que es tomado en cuenta y recibe la oportunidad efectiva de liberar su potencial de creatividad, de autoafirmarse dentro de su ambiente, pero esta actitud se producirá solo si los canales de comunicación son claros y las relaciones interpersonales son francas, abiertas y amistosas.

- b).** Se deberá crear la Gerencia de recursos humanos donde el área de Capacitación deberá promover, organizar y facilitar la formación permanente del personal, previa investigación y evaluación de las verdaderas necesidades de capacitación con la finalidad de ofrecer en el servicio brindado un mayor valor agregado como: Amabilidad, calidad, rapidez, garantía. Por ejemplo dar capacitación sobre "Atención al cliente" a las administradoras, vendedoras y todo el personal que trabaje directamente con público.

La gestión de los recursos humanos de CERRATTO, debe centrarse en alinear al desarrollo de las personas con la estrategia del negocio de tal manera que incida en la rentabilidad del producto y que permita analizar la brecha de desempeño e instrumentar la mejora de la performance, desarrollar la competencia que generen impacto en el negocio, detectar – atraer- motivar- retener talentos, impulsar el aprendizaje y crecimiento organizacional, crear una cultura de fomento de valores y visión compartida, selectividad en el reclutamiento y búsqueda de talentos, desarrollo del talento interno vía planes de carrera acelerados, gestión del clima laboral, la satisfacción y lealtad del empleado, premiar la creatividad y la innovación, el desarrollo de habilidades para una economía digitalizada, uso de software estratégicos.

- c).** La alta dirección de CERRATTO, debe contratar a un gerente o líder que implemente equipos de alto rendimiento para el

manejo de sus tiendas, que permita crear líderes dentro de la organización que impulsen el cambio y por ende incida en la rentabilidad del producto.

La Alta Dirección para lograr un cambio necesitará que los que la dirigen (directores ejecutivos) lideren el cambio, comunicando una actitud positiva hacia éste de arriba hacia abajo, "no sólo se espera de ellos que sean jefes sino sobre todo que sean líderes".

- d).** Se deberá potenciar la Gerencia de informática, a fin de que se implemente las tendencias actuales de gestión empresarial (organizaciones inteligentes) que están basadas en la innovación y tecnología que permitirá a que la gerencia y el personal de CERRATTO gestione de forma más eficaz, desarrollarse estratégicamente para fortalecer sus recursos, su Know-how y sus capacidades. Ello permitirá planificarse y prepararse objetivamente para el futuro y reducir los riesgos comerciales y la incertidumbre, aumentando su flexibilidad y capacidad de respuesta

- e).** La gerencia de CERRATTO, debe abocarse a fomentar una cultura de servicio al cliente, en la que deberá incluir a todos los integrantes de la organización (el servicio es el resultado final del esfuerzo de todos), generando con ello una ventaja competitiva. La falta de cultura de servicio interno en la organización y la falta de autoridad para la toma de decisiones en beneficio del clientes (planificación de la satisfacción del cliente) son las principales razones por la cual las empresas son mal evaluadas por los clientes.

Se deberá potenciar la gerencia de publicidad y marketing de CERRATTO, a fin de implementar instrumentos de medición adecuados para cubrir la satisfacción del cliente y su fidelidad, generando con ello la rentabilidad del producto.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

BELL, Robert R. y John M. BURNHAM

ADMINISTRACIÓN, PRODUCTIVIDAD Y CAMBIO.

Primera Edición, Compañía Editorial Continental

STONER, James A.F.; R. Edward, FREEMAN y GILBERT, Daniel R.

ADMINISTRACIÓN

Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Sexta Edición, México D.F., 1996, pp. 688

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz

ADMINISTRACIÓN

Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., octava edición, México, 1998, pp.796

STEWART, Thomas.

CAPITAL INTELECTUAL

Editorial Gránica, primera edición, Estados Unidos, 1997, pp. 365

IVANCEVICH, John M.; LORENZI, Peter; SKINNER, Steven J. y CROSBY, Philip B.

GESTIÓN. CALIDAD Y COMPETITIVIDAD.

Editorial McGraw-Hill, primera edición, España, 1997, pp.800

PORTER, Michael, E.

VENTAJA COMPETITIVA

Editorial Continental. S.A. de C.V. décima tercera reimpresión, México, 1996

CAMPILLO CUATTI, Héctor. "Diccionario Académico Enciclopédico 100.000". Ediciones Fernández, México 1998, 830 págs.

CARL JUNG, "Diportable Jung", De Campbell, New York, 1992, pg 60.

CIRCULO DE LECTORES. "Gran Enciclopedia Ilustrada Circulo" Plaza & Janés Editores, Barcelona, 1984, 2080 págs.

DUDIHOFF, "Elementos de Psicología", México D. F.,1994.

FREEMAN, Edward. "Administración"__Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1995, 686 págs.

Gil Villegas Francisco, "Liderazgo", Ed. Instituto de Capacitación Política, México D.F., 1990.

Irma Munguia Zatarain, "Redacción e Investigación Documental", UPN (Sep), México, 1990.

KNICKERBOCKER, "Dirección y Concepción de un líder", Lecturas Selectas, Inglaterra, 1990, pg.28.

SISK L., Henry y Mario Sverdlik. "Administración y Gerencia de Empresas." SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO. U.S.A., 1979, 638 Págs.

SENLE, Andres. "Calidad y Liderazgo." Ediciones Gestion 2000 S.A. Barcelona,1992, 191 Págs.

Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica (2001). Creación de empresas de base tecnológica y desarrollo territorial. España.

Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica (1999). Pautas metodológicas en Gestión de la Tecnología y de la Innovación para las Empresas. España.

Gómez, R. (2006). Diseño de un Sistema de Gestión de Ciencia e Innovación Tecnológica Empresarial. Monografías.com. Ed Internet.

Gómez, R., Concepción, E (2000). Las auditorías de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente, la unión hace la fuerza. Revista ÉNFASIS (Salud). Año VI, N° 3, Mayo - Junio. Argentina.

Ishikawa, K (1988). ¿Qué es el Control Total de la Calidad? La modalidad japonesa. Ediciones revolucionarias. Cuba.

Madrigal, J. B (2001). Sistema de Gestión Integrados. ¿Mito o realidad? Revista Normalización. (Vol 1). Cuba.

Norma ISO 9000 (2000). Sistema de Gestión de la Calidad. Organización Internacional de Normalización.

Normas ISO 14000 (2004). Sistema de Gestión Ambiental. Organización Internacional de Normalización.

Crawford, Fred y Mathews, Ryan, El Mito de la Excelencia. España: Editorial Urano.

Brookes, Richard, Customer Satisfaction Research. Amsterdam: ESOMAR

Armstrong M (1991). Gerencia de Recursos Humanos. Fondo Editorial Legis.

Arribas Urrutia A. (2000). "La importancia de la información interna en la empresa". Revista latinoamericana de comunicación N° 27 España. <http://www.ull.es/publicaciones/latina>.

Baltasar Caravedo; Rotondo Humberto; Mariátegui Javier.(1963) " Estudios de psiquiatría social en el Perú". Ediciones El Sol S.A.; Lima.

Bolman Lee G., Deal Terrence E.(1995) " Organización y Liderazgo. El arte de la decisión". Ed. Addison- Wesley Iberoamericana.

Blake, R. y Srygley Mouton J.(1973). "Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de las organizaciones". Fondo Educativo Interamericano. México.

Blanchard Kenneth & O'Connor Michael.(1997). "Administración por Valores". Editorial Norma.

Bormann, Ernest G., Howell, Willians.(1979) "La comunicación. Un problema de la organización moderna". Ediciones Deusto; Bilbao-España.

Breth Robert.(1974) "Las Comunicaciones en la Dirección de la Empresa". Ed. Fondo Educativo Interamericano. 235 pp

Brow W. y Moberg D (1990). Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral. México: Editorial Limusa.

Brunet L (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.

Burke, W. Warner (1988). "Desarrollo organizacional" . Edic. Addison - Wesley Iberoamérica, U.S.A., 197 pp.

Campoverde Ayres, José.(1996). "Visión de Líder. Desarrollo Organizacional". Ed. Apoyo.

Campoverde Ayres, José. (1990). "El gran cambio : La excelencia es el cambio ". Tomo I; editorial Técnico Científico S.A. Lima -Perú; 311 pp.

Chiavenato I (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc. Graw - Hill Interamericana de México:S.A.

Chiavenato I (1994). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mac Graw - Hill. Interamericana, S.A.

Ciampa Dan (1993)."Calidad Total. Guía para su implantación". Ed. Addison- Wesley Iberoamericana.

Cossio de Vivanco, José Luis (1988); "La Cultura Organizacional". Edic. SISFISA, Lima, 161 pp.

Davis, Keith & Newstrom John.(1997). "Comportamiento Humano en las Organizaciones, Comportamiento Organizacional". Editorial McGraw Hill.

Dessler G (1979). Organización y Administración: enfoque situacional. México: Prentice Hall.

Fernández, Guadalupe; CUBEIRO, Juan Carlos; DALZIEL, Murray.(1996). "Las Competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos". Ediciones Deusto. S.A. España.

Flores de Gortari S. Y Osorio Gutierrez E.(1991). "Hacia y una comunicación en las organizaciones" Ed. Trillas.

French, Wendell L. y Bell, Cecil H.(1995) "Desarrollo organizacional (aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización". Edic. Prentice-Hall Hispanoamericana, México. 375 pp.

García S y Dolan S (1997). "La dirección por valores". España: Editorial McGraw - Hill. Interamericana de España, S.A.

George H. Litwin, (1995). "Clima y motivación: Un estudio experimental", en David A. Kolb, Inwin M. Rubin, James M. McIntyre, psicología organizacional. Editorial Prentice Hall. México.

Gibson James L., Ivancevich John M., Donnelly James H.(1987). Organizaciones : conducta, estructura, proceso; Editorial: México : Interamericana.

Gonzáles, Concepción; Parédez, Mildred. (1999). "Cultural y Percepción de la Realidad". En revista de psicología UNMSM,

Año III, N° 4.

Granell H. (1997). "Éxito Gerencial y Cultura". Caracas: Ediciones IESA.

Greiner, Larry E. y Schein, Virginia E. (1990). "Poder y desarrollo organizacional". Edic. Addison - Wesley Iberoamericana. U.S.A. 195 pp.

Guedez, V, (1998). "Gerencia Cultura y Educación". Caracas: Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec.

Hall Richard H. (1996). "Organizaciones, estructuras, procesos y resultados". Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A..

Hersey, Paul.; Blanchard, Kenneth y Jonson, Dewey. (1996). "Administración del comportamiento organizacional, Liderazgo situacional". Ed. Prentice May. Mexico.

Hill Charles & Gareth Jones.(1996). "Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado". Editorial Mc Graw Hill.

Hunt, J (1993). "La Dirección de Personal en la Empresa". España: Mc Graw - Hill Interamericana de España, S.A.

J. W. Atkinson, "An Introduction to Motivation", Princeton, Van Nostrand, 1964, David A. Kolb, Irwin M. Rubin, James M. McIntyre, 1995, Editorial Prentice Hall. México.

Katz, Daniel; Kahn, Robert(1995). "Psicología social de la Organización". Editorial Trillas. México.

Kolb David, Rubin Irwin, Mc Intyre.(1997). "Psicología de las organizaciones: experiencias". Ed Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Koontz Harold.(1997). "Curso de administración Moderna". Mc Graw-Hill.

Kres, Gary L;(1995). "La comunicación en las organizaciones", 2da edición; Ed. Addison - Wesley. España.

Lawrence y Lorsch, (1973). "Organización y Ambiente"., tercera edición; Editorial labor, S.A.

León Betancourt A.(1985). "Organización y administración: un enfoque de sistemas" . Ed. Norma.

Peiró, José M.(1999). "Cultura y Cambio Organizacional", En revista de psicología UNMSM, Año III, N° 4,

Piñuel, J. L. "La dirección de comunicación". Ediciones del Prado.

Phegan B, (1998). "Desarrollo de la Cultura de su Empresa". México: Panorama Editorial, S.A.

Reinares Lara, Pedro y Calvo Fernández Sergio.(1999)" Gestión de la comunicación comercial". 1era edición. Serie McGraw-Hill de Management. España; 266pp.

Robbins, Stephen P.(1997)"Comportamiento organizacional". Editorial Prentice Hall. Séptima Edición, México.

Rodríguez Mansilla, Darío.(1992)"Diagnóstico organizacional". Edic. Universidad Católica de Chile, Chile, 192 pp.

Schenkel, Peter. (1984). "Políticas Nacionales de Comunicación". CIESPAL. Quito Ecuador.

Serna H, (1997). "Gerencia Estratégica". Colombia: 3R Editores.LTD Universidad Pedagógica Experimental

Shein, Edgar.(1995). "Organización y la profesión de administración de Empresa". En David A. Kolb, Irwin M. Rubin, James M. McIntyre, Editorial Prentice Hall. México.

Smith, Peters B. Peterson Mark F.(1990). "Liderazgo, organizaciones y Cultura". Ediciones Pirámide. España.

Valle, R (1995). "Gestión Estratégica de Recursos Humanos". Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.

Van Riel, Cees B. M.(1997) "Comunicación Corporativa". Esperanza Cerda, Tr. Editorial Prentice Hall. Madrid España, 224pp.

Villafañe, Justo.(1996) "Imagen corporativa y management". Revista TELOS # 46(comunicación empresarial).

Wendell L. French y Cecil H. Bell. "Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización". (quinta edición).,Editorial Prentice Hall

Wesley K.N., Yukl G.A.(1990) "Conducta organizacional y psicología del Personal". Ed. Continental S.A.

ANEXOS:

3.1 ANALISIS DEL MERCADO

3.1.1 A NIVEL INTERNACIONAL

La producción mundial de calzado se estimó para el año 2005 en más de 14.500 millones de pares anuales, lo que supone una media de 2 pares por habitante, con una tasa de crecimiento anual de, aproximadamente, el 2%.

Entre los principales países productores, China es, con diferencia, el máximo productor mundial, ya que en 1998 producía 5.520 millones de pares, en el 2003 casi 8,000; y con casi 9.000 millones de pares producidos en 2005, seguido muy de lejos por la India, con cerca de 800 millones.

La evolución de China es espectacular, En su conjunto, los países asiáticos producen más de las $\frac{3}{4}$ partes del calzado mundial.

la competencia en estas industrias ha cambiado radicalmente en los dos últimos decenios, como consecuencia de la globalización de la economía, la distribución mundial de la producción y del comercio. Las presiones económicas sobre la industria han llevado a un incremento importante de la proporción de calzado en países de bajos costos laborales. Así mismo ha habido un importante proceso de reubicación de la producción hacia países en vías de desarrollo, en detrimento de los más desarrollados: Los países asiáticos: como: China, India, Taiwán, Corea del Sur, Indonesia, Vietnam y Tailandia. Actualmente, estos países han entrado con éxito en la competencia

mundial, gracias a su disponibilidad de mano de obra, costos reducidos y a la cada vez mayor utilización de tecnología moderna.

Actualmente, estos países tienen conquistados los mercados que antes eran dominio de los países industrializados, lo que ha obligado a estos últimos a colocarse en el eslabón final de la cadena de valor y concentrarse en el control del diseño y la comercialización, reduciendo sus cifras de producción paulatinamente.

Las empresas de la industria del calzado de cuero se centran en el mercado interno, compiten entre sí en el mismo segmento con un producto de calidad media-baja. Si bien el producto realizado por las empresas es percibido en el mercado de Perú como de gama media-alta, la calidad conseguida sería considerada más bien “media baja” en los mercados internacionales.

Con la introducción de un producto sustituto (calzados sintéticos), a nivel mundial por los países asiáticos; esto ha generado un desplazamiento en el consumo del calzado de cuero y como consecuencia esta se encuentra en una fase recesiva, el número de empresas viene mostrando un descenso y encuentran dificultades para acceder a nuevos mercados.

En una visión de conjunto de la industria mundial por regiones, se observa claramente como Asia es la que domina el mercado, excepto en el caso de las importaciones, donde los países desarrollados son los principales compradores:

EVOLUCION DE LA PRODUCCION MUNDIAL DE CALZADOS (EN MILLONES DE PARES)

| AÑO | AMERICA | % | ASIA | % | EUROPA | % |
|------------|----------------|----------|-------------|----------|---------------|----------|
| 1990 | 1,369 | 17 | 5,657 | 69 | 1,147 | 14 |
| 1.995 | 1.245 | 13 | 6.723 | 71 | 1.535 | 16 |
| 2.000 | 1.222 | 11 | 9.081 | 79 | 1.195 | 10 |
| 2.005 | 1.251 | 9 | 11.976 | 84 | 982 | 7 |

**CHINA - INDUSTRIA DEL CALZADO
(EN MILLONES DE PARES)**

| AÑO | PRODUCCION | IMPORTACION | EXPORTACION | CONSUMO |
|------------|-------------------|--------------------|--------------------|----------------|
| 1990 | 2.700 | 2 | 800 | 1.902 |
| 1.995 | 4.270 | 8 | 2.540 | 1.738 |
| 2.000 | 6.442 | 4 | 3.867 | 2.579 |
| 2.005 | 9.001 | 877 | 7.655 | 2.223 |

**USA - IMPORTACIONES DE CALZADO
(EN MILLONES DE PARES)**

| AÑO | TOTAL | CHINA | % |
|------------|--------------|--------------|----------|
| 1990 | 1.121 | 415 | 37 |
| 1.995 | 1.478 | 1.007 | 68 |
| 2.000 | 1.731 | 1.350 | 78 |
| 2.005 | 2.113 | 1.810 | 86 |

**EUROPA - IMPORTACIONES DE CALZADO
(EN MILLONES DE PARES)**

| AÑO | TOTAL | CHINA | % |
|------------|--------------|--------------|----------|
| 1990 | 1.204 | 143 | 12 |
| 1.995 | 1.399 | 272 | 19 |
| 2.000 | 1.667 | 396 | 24 |
| 2.005 | 2.442 | 1.165 | 48 |

**AMERICA - IMPORTACIONES DE CALZADO
(EN MILLONES DE PARES)**

| AÑO | TOTAL | CHINA | % |
|------------|--------------|--------------|----------|
| 1990 | 1.197 | 405 | 34 |
| 1.995 | 1.471 | 1.002 | 68 |
| 2.000 | 1.865 | 1.584 | 85 |
| 2.005 | 2.853 | 2.081 | 73 |

PRODUCCION DE CALZADO EN AMERICA DEL SUR

| | (MILLONES PARES) | | |
|--------------|------------------|---------------|---------------|
| | 2003 | 2004 | 2005 |
| BRAZIL | 665.00 | 680.00 | 701.00 |
| ARGENTINA | 72.00 | 75.00 | 76.00 |
| COLOMBIA | 60.00 | 62.50 | 65.00 |
| PERU | 32.00 | 27.00 | 20.00 |
| CHILE | 11.00 | 9.00 | 8.50 |
| VENEZUELA | 22.00 | 24.00 | 27.00 |
| ECUADOR | 15.00 | 13.00 | 11.50 |
| URUGUAY | 3.30 | 3.80 | 2.80 |
| BOLIVIA | 3.00 | 3.50 | 4.20 |
| PARAGUAY | 3.20 | 3.40 | 3.80 |
| TOTAL | 886.50 | 901.20 | 919.80 |

IMPORTACION DE CALZADO EN AMERICA DEL SUR

| | (MILLONES DE PARES) | | |
|--------------|---------------------|---------------|---------------|
| | 2003 | 2004 | 2005 |
| BRAZIL | 5.00 | 4.10 | 4.00 |
| ARGENTINA | 9.00 | 8.90 | 8.70 |
| COLOMBIA | 34.00 | 36.00 | 38.00 |
| PERU | 20.00 | 24.00 | 32.00 |
| CHILE | 24.00 | 27.00 | 36.00 |
| VENEZUELA | 29.00 | 27.00 | 29.00 |
| ECUADOR | 7.00 | 8.00 | 11.00 |
| URUGUAY | 6.10 | 5.90 | 5.70 |
| BOLIVIA | 0.60 | 0.50 | 0.55 |
| PARAGUAY | 8.10 | 8.00 | 7.90 |
| TOTAL | 142.80 | 149.40 | 172.85 |

CONSUMO DE CALZADO EN AMERICA DEL SUR

| | (MILLONES EN PARES) | | |
|--------------|---------------------|---------------|---------------|
| | 2003 | 2004 | 2005 |
| BRAZIL | 481.00 | 483.00 | 482.00 |
| ARGENTINA | 79.80 | 82.00 | 80.90 |
| COLOMBIA | 92.70 | 90.00 | 93.00 |
| PERU | 51.30 | 51.50 | 53.00 |
| CHILE | 34.40 | 35.00 | 38.00 |
| VENEZUELA | 50.80 | 52.80 | 53.50 |
| ECUADOR | 19.00 | 18.50 | 20.00 |
| URUGUAY | 7.80 | 7.70 | 7.90 |
| BOLIVIA | 2.90 | 2.50 | 3.01 |
| PARAGUAY | 11.10 | 13.00 | 13.90 |
| TOTAL | 830.80 | 836.00 | 845.21 |

EVOLUCION DE LOS PRECIOS DEL CALZADO EN EL MUNDO(USD/PAR)

| PAIS | Año | | | VARIACION % |
|-----------|-------|-------|-------|---------------|
| | 2003 | 2004 | 2005 | 2003 AL 2005 |
| CHINA | 6.82 | 6.70 | 6.31 | -7.48 |
| BRASIL | 10.79 | 10.32 | 10.92 | 1.21 |
| ITALIA | 27.00 | 30.89 | 35.21 | 30.41 |
| INDONESIA | 10.03 | 10.01 | 10.54 | 5.08 |
| VIETNAM | 12.80 | 10.94 | 10.82 | -15.46 |
| HONG HON | 6.86 | 6.62 | 4.50 | -34.11 |

Mientras todos los países han subido sus precios, CHINA + HONG KONG + VIETNAM los han bajado aplicando una estrategia de **PRECIOS DEPREDATORIOS**.

A NIVEL NACIONAL

La población peruana esta conformada por el 49.9% de varones y 50.10% de mujeres.

El volumen de calzados para su comercialización que se manejan en el mercado nacional anualmente bordea los 68 Millones de pares.

La producción de calzados en el país al 2005 es de aproximadamente 20 Millones pares que equivalen al 29.41% del total en el mercado

Las Importaciones bordean los 32 Millones que equivalen al 47%, por contrabando y el mercado informal ingresan al aproximadamente 16 Millones de pares que equivales al 23.59% del total del mercado.

El consumo es de aproximadamente 53 Millones que equivale al 77.79% del total en el mercado.

El consumo per cápita es de 2.03.

POBLACION TOTAL DEL PERU AL 2005

| | | VARONES | | DAMAS | | TOTAL POBLACION | |
|----------------|------------------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|-------------------|------------|
| | | | % | | % | | % |
| NIÑOS | DE 0 A 09 AÑOS | 2,745,940 | 10.5 | 2,641,426 | 10.1 | 5,387,366 | 20.6 |
| NIÑOS | DE 10 A 14 AÑOS | 1,412,270 | 5.4 | 1,359,871 | 5.2 | 2,772,141 | 10.6 |
| JOVENES | DE 15 A 24 AÑOS | 2,562,922 | 9.8 | 2,510,657 | 9.6 | 5,073,579 | 19.4 |
| ADULTOS | DE 25 A 39 AÑOS | 2,955,206 | 11.3 | 3,007,510 | 11.5 | 5,962,716 | 22.8 |
| ADULTOS | DE 40 A MAS | 3,373,642 | 12.9 | 3,582,821 | 13.7 | 6,956,463 | 26.6 |
| | | 13,049,980 | 49.9 | 13,102,285 | 50.1 | 26,152,265 | 100 |

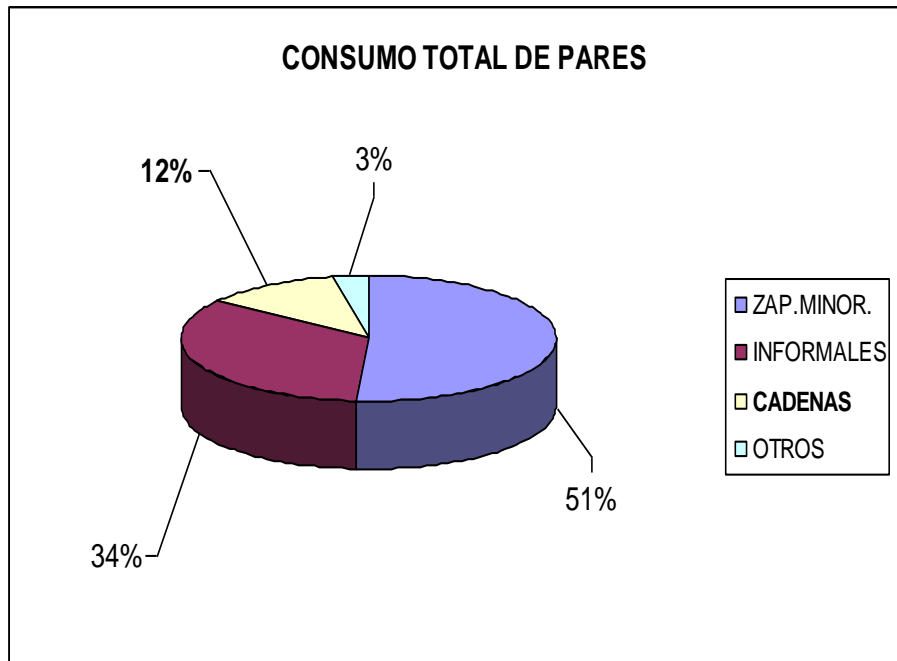
El consumo potencial de calzados en nuestro país esta en el sector de damas con un 72.19% (segmentado en niños, jóvenes y adultos) y por un 27.81% para varones (segmentado en niños, jóvenes y adultos).

CONSUMO POTENCIAL

| | | DAMAS | | VARONES | | TOTAL POBLACION | |
|----------------|------------------------|-------------------|--------------|------------------|--------------|-------------------|------------|
| | | | % | | % | | % |
| NIÑOS | DE 0 A 09 AÑOS | 3,555,661 | 13.63 | 1,831,725 | 6.97 | 5,387,366 | 20.6 |
| NIÑOS | DE 10 A 14 AÑOS | 1,829,613 | 6.96 | 942,508 | 3.64 | 2,772,141 | 10.6 |
| JOVENES | DE 15 A 24 AÑOS | 3,805,184 | 14.55 | 1,268,395 | 4.85 | 5,073,579 | 19.4 |
| ADULTOS | DE 25 A 39 AÑOS | 4,472,037 | 17.1 | 1,490,679 | 5.7 | 5,962,716 | 22.8 |
| ADULTOS | DE 40 A MAS | 5,217,347 | 19.95 | 1,739,116 | 6.65 | 6,956,463 | 26.6 |
| TOTALES | | 18,879,842 | 72.19 | 7,272,423 | 27.81 | 26,152,265 | 100 |

SEGMENTACION DEL MERCADO

Consumo 53 millones



Distribución de calzado

La distribución de calzado comercial minorista está muy concentrada: las 12 primeras cadenas al por menor concentran el 12% de las ventas mientras que los comercios independientes tienen más del 80% del mercado.

La venta minorista de calzado se realiza a través de varios canales de distribución: tiendas especializadas, establecimientos de descuento, grandes almacenes, venta por catálogo, etc.

Aparte de la naturaleza cíclica y estacional de la industria, los distribuidores Minoristas se han tenido que enfrentar con el incremento de la competencia, la Deflación de los precios y el declive general del gasto en ropa y calzado por parte de los consumidores. El comercio minorista presenta una situación donde existe una gran competencia y una saturación de oferta. Los Grandes Almacenes están luchando por preservar su cuota de mercado frente a los

principales establecimientos de descuentos que están experimentando un rápido crecimiento y mejorando su oferta tanto en vestido como en calzado. Debido al exceso de oferta, los consumidores exigen una buena relación calidad/precio, selección variada, comodidad y un buen servicio.

Actualmente hay una persistente tendencia de reducción del gasto en vestido y calzado que viene observándose en los últimos 30 años. Este tipo de gasto representa poco más del 4% del gasto total personal en bienes de consumo en 2003, en comparación con más del 7% en 1970.

El mercado peruano en el segmento mayoritario para las empresas del cluster calzado vestir-moda de cuero- es muy pequeño, tanto por el propio tamaño del país (26 millones de habitantes), el poder adquisitivo como por el segmento de consumidores al que se dirige. y la capacidad adquisitiva. Existe un grupo de empresas que se han especializado en este segmento y las oportunidades de crecimiento pasan por acceder a nuevos mercados buscando el mismo perfil de cliente.

Según la información relevada, sólo el 09% de la producción de calzado tiene como destino el segmento de poder adquisitivo alto, mientras que el segmento medio y bajo representan la mayoría de la producción, con el 58% y 33% respectivamente.

Esto significaría que una proporción importante de las empresas del sector siguen compitiendo por precios con el producto importado.

En cuanto a los canales de distribución, la principal tendencia es el proceso de concentración en pocos compradores llevando a un mayor poder de negociación y presión en precios a la baja.

Por otra parte, los efectos de la crisis generaron una importante caída del consumo interno de calzado de cuero. Debido a la disminución del poder adquisitivo medio, el consumo de calzado ha ido desplazándose hacia un producto más económico, favoreciendo las **IMPORTACIONES** de productos provenientes de países emergentes, especialmente de China y de Brasil.

De las importaciones en el año 2005, el 77,49% corresponde a

calzado de China, un 5.49% a Brazil, el 17.51% al resto de países (Colombia, España, Italia, Tailandia, Indonesia, etc.).

En cuanto al mercado de calzado, se observa como el consumo de estos, esta orientado a los zapatos sintéticos, desplazando a los de cuero.

Sin embargo, hay que destacar una importante diferencia en las estructuras de Consumo, ya que mientras en los segmentos C, D ,E el mercado tiene un valor muy alto en volumen, el segmento A y B es 3 veces más importantes en valor monetario, dada la diferencia de precio del calzado consumido. Por otra parte, el consumo per cápita, lógicamente es mucho más elevado en los segmentos A y B (4 pares por persona).

En las cadenas de zapatería la composición de sus stock de inventarios están compuestas aproximadamente en promedio por un 75% importado y 25 % nacionales.

Líneas de Calzado.

Se pueden identificar las siguientes familias estratégicas en función del uso que se le da a los zapatos Caballeros, damas ,niños y niñas

- vestir
- fiesta
- sport casual
- Confort
- Botas
- Sandalias
- Deportivo

CADENAS DE TIENDAS COMPETIDORAS

Las principales cadenas competitivas en el mercado peruano son:

- RIPLEY
- SAGAFALABELLA
- PLATANITOS
- CERRATTO
- BATA
- PAYLESS

- CALIMOD
- ALEX ZAFINO
- HASH PUPPIES
- ECCO CENTER
- BRUNO FERRINI
- CORELLO

RENTABILIDAD REAL DEL PRODUCTO

Producción Nacional promedio 15%

Productos importados 54%

ESTADOS FINANCIEROS

CERRATTO S.R.L. BALANCE GENERAL (EN MILES DE SOLES)

| | | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|--------------------------|----------------|------|------|------|------|
| INVERSIONES | | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | (r + d) | 3828 | 4419 | 4613 | 7622 |
| ACTIVO NO CTE. | (i) | 1244 | 1453 | 1829 | 1601 |
| TOTAL INVERSIONES | (A) | 5072 | 5872 | 6442 | 9223 |
| RECURSOS | | | | | |
| PASIVO CORRIENTE | C | 2050 | 2677 | 2751 | 4239 |
| PASIVO NO CTE. | L | 866 | 821 | 858 | 1151 |
| PATRIMONIO NETO | R | 2156 | 2374 | 2833 | 3833 |
| TOTAL RECURSOS | P | 5072 | 5872 | 6442 | 9223 |

CERRATTO S.R.L.
ESTADO DE OPERACIONES
(EN MILES DE SOLES)

| | | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|------------------------|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| VENTAS NETAS | V | 8387 | 11350 | 14890 | 18520 |
| COSTO DE VENTAS | | 5116 | 6753 | 8711 | 10556 |
| MARGEN BRUTO | | 3271 | 4597 | 6179 | 7964 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | | 915 | 965 | 1042 | 741 |
| GASTOS DE VENTAS | | 1860 | 2894 | 3946 | 5339 |
| MARGEN OPERATIVO | | 495 | 738 | 1191 | 1884 |
| GASTOS FINANCIEROS | g | 84 | 116 | 283 | 32 |
| MARGEN A / PARTICIPAC | | 411 | 622 | 908 | 1852 |
| PARTICIP UTILIDADES | | 33 | 62 | 73 | 148 |
| MARGEN A / IMPUESTOS | | 378 | 560 | 835 | 1704 |
| IMPUESTO A LA RENTA | | 113 | 212 | 251 | 511 |
| MARGEN NETO | u | 265 | 348 | 584 | 1193 |

CERRATTO S.R.L.
ESTADO DE OPERACIONES
(CIFRAS RELATIVAS)

| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| VENTAS NETAS | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| COSTO DE VENTAS | 61,0 | 59,5 | 58,5 | 57,0 |
| MARGEN BRUTO | 39,0 | 40,5 | 41,5 | 43,0 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | 10,9 | 8,5 | 7,0 | 4,0 |
| GASTOS DE VENTAS | 22,2 | 25,5 | 26,5 | 28,8 |
| MARGEN OPERATIVO | 5,9 | 6,5 | 8,0 | 10,2 |
| GASTOS FINANCIEROS | 1,0 | 1,0 | 1,9 | 0,2 |
| MARGEN A / PARTICIPAC | 4,9 | 5,5 | 6,1 | 10,0 |
| PARTICIP UTILIDADES | 0,4 | 0,5 | 0,5 | 0,8 |
| MARGEN A / IMPUESTOS | 4,5 | 5,0 | 5,6 | 9,2 |
| IMPUESTO A LA RENTA | 1,3 | 1,9 | 1,7 | 2,8 |
| MARGEN NETO | 3,2 | 3,1 | 3,9 | 6,4 |

CERRATTO S.R.L.

| RESPALDO PATRIMONIAL = | | $\frac{L + C}{R}$ |
|------------------------|---------------------------|-------------------|
| 2003 | $\frac{866 + 2050}{2156}$ | 1,35 |
| 2004 | $\frac{821 + 2677}{2374}$ | 1,47 |
| 2005 | $\frac{858 + 2751}{2833}$ | 1,27 |
| 2006 | $\frac{858 + 2751}{2833}$ | 1,41 |

Como se aprecia el respaldo patrimonial de la empresa , permanece en el . tiempo.

CERRATTO S.R.L.

| CAPACIDAD OPERATIVA = (r + d) - c | | |
|-----------------------------------|-------------|-------------|
| 2003 | 3828 - 2050 | 1778 |
| 2004 | 4419 - 2677 | 1742 |
| 2005 | 4613 - 2751 | 1862 |
| 2006 | 7622 - 4239 | 3383 |

Como se puede apreciar la capacidad operativa de la empresa CERRATO S. R. L., año se está fortaleciendo y por ende es más competitiva.

CERRATTO S.R.L.

POTENCIAL LIQUIDEZ = $c / (r + d)$ _____

2003 2050 / 3828 **0,53**

2004 2677 / 4419 **0,60**

2005 2751 / 4613 **0,59**

2006 4239 / 7622 **0,55**

Como se aprecia el potencial de liquidez de la empresa ha tenido un ligero mejoramiento

CERRATTO S.R.L.

EFICIENCIA = $(r + d) 360 / \text{ventas}$

2003 (3828 x 360) / 8387 164 DIAS

2004 (4419 x 360) / 11350 140 DIAS

2005 (4613 x 360) / 14890 112 DIAS

2006 (7622 x 360) / 18520 148 DIAS

CERRATTO S.R.L.

CAPACIDAD PARA COMPETIR (U / V) (V / A) =

| | | | | |
|-------------|-------------------------|---|-----------------------------|---------------|
| 2003 | (265 / 8387) 3,1 % | x | (8387 / 5072) = 1,65% = | 5,12 % |
| 2004 | (348 / 11350) 3,0 % | x | (11350 / 5872) = 1,93% = | 5,79 % |
| 2005 | (584 / 14890) 3,9 % | x | (14890 / 6442) = 2,31% = | 9,01 % |
| 2006 | (1193 / 18520) 6,4 % | x | (18520 / 9223) = 2,01% = | 12.86% |

CERRATTO S.R.L.

COSTO DE LA DEUDA ANTES DE IMPUESTOS : Ka / I (Ka / I = g / Endeudamiento)

| | | |
|-------------|--------------|---------------|
| 2003 | 162 / 2916 = | 5,5 % |
| 2004 | 305 / 3498 = | 8,7 % |
| 2005 | 476 / 3609 = | 13,2 % |
| 2006 | 416 / 5390 = | 7.7% |

MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANEXO : MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA: LA VENTAJA COMPETITIVA Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION FINANCIERA DE LA CADENA DE TIENDAS CERRATTO, COMERCIALIZADORAS DE CALZADOS

| PROBLEMA PRINCIPAL | OBJETIVOS GENERAL | HIPOTESIS CENTRAL | VARIABLES Identificación de variables | POBLACION MUESTRA | METODO DISEÑO | TIPO NIVEL | TECNICAS DE RECOPIACION | PROCESAM. PROCESAM. | FINALIDAD IMPORTANCIA |
|---|--|--|---|-------------------|---------------|------------|-------------------------|---------------------|-----------------------|
| ¿Qué efectos tiene la venta competitiva en la gestión financiera de CERRATTO SRL? | Evaluar los efectos de la venta competitiva en la Gestión Financiera de la cadena de tiendas CERRATTO SRL. | Si la ventaja competitiva es el valor agregado que tiene la empresa, entonces es un factor importante que incide en la gestión financiera de CERRATTO SRL. | Variable Independiente: Ventaja Competitiva. Variable Dependiente: Gestión Financiera. | POBLACION | METODO | TIPO | DATOS TECNIC. | PROCESAM. | FINALIDAD |
| ESPECIFICO | ESPECIFICO | ESPECIFICO | INDICADORES | MUESTRA | DISEÑO | NIVEL | INSTRUMENTOS | ANALISIS DATOS | IMPORTANCIA |
| ¿De que manera la Cultura y el Clima organizacional influyen en la rentabilidad del producto? | Precisar de que manera la Cultura y el Clima Organizacional, influyen en la rentabilidad del producto. | Si la Cultura y el Clima Organizacional es determinante para la empresa, entonces influye en la rentabilidad del producto. | Variable Independiente X= Ventaja Competitiva X1 Cultura y clima Organizacional. X2 Gestión de Recursos Humanos. X3 Liderazgo. X4 Innovación tecnológica X5 Satisfacción al cliente | | | | | | |
| ¿Cómo la Gestión de los Recursos Humanos, incide en la rentabilidad del producto? | Determinar como la Gestión de los Recursos Humanos, incide en la rentabilidad del producto. | Si la Gestión de los Recursos Humanos es determinante para la empresa, entonces incide en la rentabilidad del producto. | | | | | | | |
| ¿En que medida el Liderazgo incide en la rentabilidad del producto? | Precisar en que medida el Liderazgo, incide en la rentabilidad del producto. | Si el Liderazgo es determinante para la empresa, entonces incide en la rentabilidad del producto | Variable Dependiente Y= Incidencia en la Gestión Financiera | | | | | | |
| ¿En que medida la Innovación tecnológica, incide en la rentabilidad del producto? | Establecer en que medida la Innovación Tecnológica, incide en la rentabilidad del producto. | Si la Innovación Tecnológica es determinante para la empresa, entonces incide en la rentabilidad del producto. | Y1 Rentabilidad del producto. | | | | | | |
| ¿de que manera la Satisfacción al Cliente, incide en la rentabilidad del producto? | Precisar de que manera la Satisfacción al cliente, incide en la rentabilidad del producto. | Si la Satisfacción al Cliente es un factor determinante para la empresa, entonces incide en la rentabilidad del producto. | | | | | | | |

La Ventaja competitiva y su incidencia en la gestión financiera de la cadena de tiendas CERRATTO, comercializadoras de calzados. Enero – agosto 2006. Fernández Ávila, Miguel Luis.

Tesis UPSMP

ENTREVISTA:

La presente técnica tiene por finalidad de recoger información importante relacionado con el tema **“LA VENTAJA COMPETITIVA Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA CADENA DE TIENDAS CERRATTO S.R.L., COMERCIALIZADORA DE CALZADOS”**. Sobre este particular se solicita que en las preguntas que a continuación se mencionan, tenga a bien responder en forma clara, en razón que la información que nos facilite, será de gran interés para la investigación en referencia; también se e recuerda que la entrevista es anónima, se agradece su participación.

- a. **¿Conceptúa Ud. Que su producto en el mercado tiene una ventaja competitiva?**
- b. **¿Cómo percibe la gestión financiera de su Empresa?**
- c. **¿Usted cree que la cultura y clima organizacional tiene efecto en la ventaja competitiva de su producto?**
- d). **¿Usted cree que la gestión de los recursos humanos de CERRATTO, esta alineada al desarrollo de las personas con la estrategia del negocio de tal manera que incida en la rentabilidad del producto?**
- e). **¿Cree usted que el liderazgo implementado por CERRATTO, esta enfocado a buscar equipos de alto rendimiento de manera que incida en la rentabilidad del producto?**
- f). **¿Usted cree que los sistemas de información de CERRATTO están diseñados de manera creativa en función del negocio y que generan una rentabilidad del producto?**

- g). ¿Cree usted que CERRATTO utiliza instrumentos de medición adecuados para cubrir la satisfacción del cliente y su fidelidad, generando con ello la rentabilidad de su producto?**
- h). ¿La gerencia financiera de CERRATTO maneja indicadores de gestión que evidencia LA RENTABILIDAD DEL PRODUCTO?**
- i). ¿Con la experiencia que Ud. tiene sugiera o plantee tres recomendaciones que serán de gran utilidad para el estudio que se está realizando?**

ENCUESTA

Instrucciones:

La presente técnica se encuentra orientada a rescatar información relacionada con el tema “**LA VENTAJA COMPETITIVA Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA CADENA DE TIENDAS CERRATTO S.R.L., COMERCIALIZADORA DE CALZADOS**”. Sobre este particular Ud. Encontrará un conjunto de preguntas con diversas alternativas, para lo cual elegirá la correcta, marcando con un aspa (X) el espacio correspondiente.

Esta técnica es anónima, se agradece su participación.

1. ***¿Precisar de que manera la cultura y el clima organizacional influyen en la rentabilidad del producto?.***

- a. Muy influyente ()
- b. Influyente (..)
- c. No sabe, no opina ()
- d. No influyente ()
- e. Totalmente Nada influyente ().

Explique porque.....
.....

2. ***¿Cree Ud. que la cultura y clima organizacional empleada por la Empresa CERRATTO es la adecuada ?***

- a. Si ()
- b. No (.)
- c. No sabe, no opina ()

Explique porque.....
.....

3. ***¿Para Ud. Es necesario que se implemente la cultura y el clima organizacional en la Empresa CERRATTO SRL.?***

- a. Si ()
- b. No ()

c. No sabe, no opina ()

Explique porque.....

.....

4. ***¿En que aspecto influye mayormente la cultura y el clima organizacional en el sector comercial?***

a. Satisfacción al cliente ()

b. Rentabilidad del producto ()

c. Ambas ()

d. Ninguna ()

c. No sabe, no opina ()

Explique porque.....

.....

5. ***¿Determinar como la gestión de Los recursos humanos, incide en la rentabilidad del producto?***

a. Muy alta incidencia ()

b. Normal incidencia (.)

c. No sabe, no opina ()

d. Poca influencia ()

e. Muy baja incidencia ().

Explique porque:.....

.....

6. ***¿Cree Ud. que la gestión de los recursos humanos empleada por la Empresa CERRATTO es la adecuada ?***

a. Si ()

b. No ()

c. No sabe, no opina ()

Explique porque.....

.....

7 ***¿En que aspecto la gestión de los recursos humanos influye en la competencia ?***

a. Satisfacción al cliente ()

b. Rentabilidad del producto ()

c. Ambas ()

d. Ninguna ()

c. No sabe, no opina ()

Explique porque.....

8. **¿Cree Ud. que el liderazgo incide en la rentabilidad del producto y por ende en la gestión financiera de la Empresa CERRATTO .?**

a. Si ()

b. No ()

c. No sabe, no opina ()

Explique porque.....

9. **¿Cree Ud. que el liderazgo empleada por la empresa CERRATTO SRL. Es la adecuada ?**

a. Si ()

b. No ()

c. No sabe, no opina ()

Explique porque.....

10. **¿En que aspecto cree Ud. que influye la Innovación y la tecnología en la rentabilidad de producto ?**

a. Satisfacción al cliente ()

b. Organización interna ()

c. Ambas ()

d. Ninguna ()

e. No sabe, no opina ()

Explique porque.....

11. **¿Cree Ud. que la innovación y la tecnología empleada por la empresa CERRATTO SRL. Es la adecuada ?**

a. Si ()

b. No ()

c. No sabe, no opina ()

Explique porque.....

12 ***¿En que aspecto cree Usted que la satisfacción del cliente influye en la rentabilidad del producto?***

- a. Fidelidad en la compra ()
- b. Calidad percibida ()
- c. Ambas ()
- d. Ninguna ()
- e. No sabe, no opina ()

Explique porque.....

.....

13. ***¿Cree Ud. que la política de satisfacción al cliente empleada por la empresa CERRATTO SRL. Es la adecuada ?***

- a. Si ()
- b. No ()
- c. No sabe, no opina ()

Explique porque.....

.....