

Luciana Paulise

# SOS pymes

*20 claves para potenciar tu empresa*

Empresa Activa

Argentina - Chile - Colombia - España

Estados Unidos - México - Perú - Uruguay - Venezuela

Paulise, Luciana

SOS pymes / Luciana Paulise. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Empresa Activa, 2016.

256 p. ; 21 x 14 cm.

ISBN 978-987-3688-09-6

1. Administración de Empresas. I. Título.

CDD 658

Dirección editorial: Anabel Jurado

Edición: Carlos Pagura

Coordinación: Fernanda Argüello

Corrección: Claudia Mosovich

Diseño de tapa: MZMS Macarol - Stambuk

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

© 2015 by Luciana Paulise

© 2015 by EDICIONES URANO S.A. - Argentina

Paseo Colón 221 – Piso 6 – C1063ACC – Ciudad de Buenos Aires

[www.edicionesuranoargentina.com](http://www.edicionesuranoargentina.com)

[infoar@edicionesurano.com](mailto:infoar@edicionesurano.com)

1ª edición

ISBN 978-987-3688-09-6

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723

Impreso en Printing Books.

Mario Bravo 835, Avellaneda.

Febrero de 2016

Impreso en Argentina – *Printed in Argentina*

*Dedicado a Guillermo y Sol,  
que me iluminan e inspiran todos los días,  
y a mis padres, Beatriz y Mario,  
por apoyarme siempre.*



# Índice

<b>Prólogo</b> .....	15
<b>Introducción</b> .....	17
Las pymes. ....	19
¿Por qué la gente decide emprender? .....	20
Cómo te ayudará este libro. ....	21
El enfoque .....	22
«Nuestros problemas son diferentes» .....	24

## **PLANEAR. ¿Qué hacemos?**

<b>Etapa de diagnóstico</b> .....	29
Cómo es hoy. ....	31
El DECK PYME .....	32
El contexto .....	33
El mercado .....	34
El análisis FODA. ....	35
El valor. ....	36
Manos a la obra .....	38
Casos exitosos. ....	39
Claves del diagnóstico .....	40

<b>1. Liderazgo</b> . . . . .	43
Cómo es hoy. . . . .	45
Autodiagnóstico . . . . .	46
Del dirigente al facilitador . . . . .	47
Un nuevo modelo de liderazgo integral . . . . .	48
Las cuatro competencias. . . . .	49
El líder ágil: - miedo y + confianza. . . . .	54
Manos a la obra . . . . .	56
Qué es el sistema . . . . .	57
Más sobre causas comunes y especiales. . . . .	58
Más sobre el miedo. . . . .	60
Casos exitosos. . . . .	62
Claves del liderazgo . . . . .	64

<b>2. Planificación</b> . . . . .	67
Cómo es hoy. . . . .	68
Autodiagnóstico . . . . .	70
El planeamiento: una nueva estructura. . . . .	70
Primero lo primero . . . . .	71
El plan de negocios. . . . .	73
El plan estratégico . . . . .	76
¿Qué es el planeamiento <i>hoshin</i> ? . . . . .	77
Manos a la obra . . . . .	80
Casos exitosos. . . . .	84
Claves de la planificación . . . . .	85

**HACER. ¿Cómo implementamos el plan?**

<b>3. Equipo</b> . . . . .	91
Cómo es hoy. . . . .	92
Autodiagnóstico . . . . .	94
La cultura . . . . .	95
Trabajo en equipo. . . . .	97
Talento . . . . .	99
La cocultura . . . . .	100

Compartir ideas: comunicación hacia arriba . . . . .	108
Manos a la obra . . . . .	109
Qué evitar. . . . .	116
Claves del equipo . . . . .	116
<b>4. Clientes</b> . . . . .	119
Cómo es hoy. . . . .	120
Autodiagnóstico . . . . .	121
Calidad con calidez. . . . .	122
¿Cómo satisfacer a nuestros clientes? . . . . .	123
Pasos para aumentar valor . . . . .	124
Manos a la obra . . . . .	136
Claves sobre los clientes . . . . .	142
<b>5. Procesos</b> . . . . .	145
Cómo es hoy. . . . .	147
Autodiagnóstico . . . . .	148
La organización de las tareas por procesos claves . . . . .	148
Prevenir si es posible, inspeccionar si es necesario . . . . .	149
Definir un proceso . . . . .	151
Capacitación en el puesto . . . . .	153
¿Operar sin errores? . . . . .	155
La herramienta 5S . . . . .	157
Manos a la obra . . . . .	160
Hagamos una prueba . . . . .	163
Cómo diseñar procesos a prueba de errores . . . . .	163
Casos exitosos. . . . .	165
Claves de los procesos. . . . .	166
<b>6. Socios</b> . . . . .	169
Cómo es hoy. . . . .	171
Autodiagnóstico . . . . .	173
Proveedores e interesados, los nuevos socios. . . . .	174
La cadena de valor . . . . .	175

Otras partes interesadas . . . . .	181
Manos a la obra . . . . .	182
Cómo integrar a otras partes interesadas . . . . .	185
Casos exitosos. . . . .	186
Claves sobre los socios . . . . .	189

## **VERIFICAR. ¿Cuánto avanzamos?**

<b>7. Resultados . . . . .</b>	<b>195</b>
Cómo es hoy . . . . .	196
Autodiagnóstico . . . . .	198
Medir para entender, entender para solucionar. . . . .	200
Medir los resultados . . . . .	203
Tormenta de ideas ( <i>brainstorming</i> ) . . . . .	206
Diagrama de espina de pescado . . . . .	208
Cinco por qué. . . . .	209
La regla de Pareto. . . . .	210
Gráficos de control . . . . .	211
Manos a la obra . . . . .	213
¿Qué métricas incluir en el tablero? . . . . .	213
Casos exitosos . . . . .	216
Claves de los resultados . . . . .	218

## **ACTUAR. ¿Cuánto mejoramos?**

<b>8. Mejora continua e innovación . . . . .</b>	<b>223</b>
Cómo es hoy. . . . .	224
Autodiagnóstico . . . . .	226
Tu empresa puede mejorar continuamente. . . . .	227
Mejorar continuamente el sistema . . . . .	229
Ciclo de Deming PDSA . . . . .	229
Los 8 desperdicios o costos ocultos . . . . .	230
Mejorar proyecto a proyecto . . . . .	234
Fomentar la automejora . . . . .	235
Innovación en pyme . . . . .	236



¿En qué se puede innovar? . . . . .	237
Manos a la obra . . . . .	238
¿Cómo empezar a mejorar el sistema de tu pyme? . .	239
Ideas para automejorar . . . . .	242
Cómo comenzar el proceso de innovación . . . . .	243
Casos exitosos . . . . .	244
El análisis del contexto también genera innovación .	246
Claves para la mejora continua e innovación . . . . .	248
<b>Agradecimientos</b> . . . . .	<b>251</b>



# Prólogo

Durante todos estos años como emprendedor serial, miembro de Endeavor y presidente de la Fundación Argentina Emprendedora, he acumulado valiosas experiencias y lecciones en torno al éxito de los emprendimientos. Aprendí que identificar buenas ideas no era suficiente, sino que también era indispensable encontrar a los emprendedores con la motivación necesaria para llevarlas a cabo. Cuando conocí a Luciana, supe que era una de esas personas. Ese día, en pocos minutos, me contó acerca de las empresas que había visitado, los empresarios que había entrevistado, incluso en Estados Unidos, y cómo estaba implementando lo aprendido a través de su propia empresa. Me hizo acordar a mis inicios con Officenet.

También me di cuenta de que la motivación y las ideas debían estar acompañadas de métodos efectivos para lograr aplicarlas. Siempre digo que, para que un país progrese en este mundo tan dinámico, debemos ayudar a generar las condiciones que permitan que emprender sea una opción de vida para muchos. Con ese objetivo en mente es necesario mejorar la capacidad emprendedora del país. Según el Global Entrepreneurship Monitor, esta capacidad depende tanto de la creación de nuevos negocios como del desarrollo de ideas para optimizar negocios existentes. Las ideas y la motivación son las claves

para empezar, pero para escalar de 50 a 500 clientes, se necesita poder repetir los mismos procesos una y otra vez. Eso es prepararse para afrontar el éxito. Este libro pretende orientar en ambos aspectos.

Los ejemplos brindados son prácticos, inspiradores y sobre todo muy útiles, porque no solo están basados en casos de éxito, sino también explicados de manera tal que sea fácil entenderlos e implementarlos en la vida real. Todavía me halaga ver entre estos casos a Restorando o Avenida, que son empresas que yo mismo fundé.

Espero que disfrutes el libro tanto como yo y que puedas aprovecharlo para iniciar tu empresa o lograr que crezca.

*Andy Freire\**

---

\*Es un emprendedor empresarial y social. Cofundó y lideró Officenet (hoy Staples), una compañía que revolucionó la industria de distribución de materiales de oficina en Latinoamérica. Más tarde cofundó empresas como Axialent, Restorando y Avenida. Fue presidente de la Fundación Endeavor en la Argentina y desde 2014 de la Fundación Argentina Emprendedora. Es autor de varios libros. Recientemente ha sido nombrado ministro de Modernización, Innovación y Tecnología de la ciudad de Buenos Aires.

## Introducción

*Juan Martino tenía su propia empresa de autopartes. Era pequeña, pero fabricaba para muchos proveedores de grandes automotrices y aspiraba algún día a poder venderles directamente. Sin embargo, Juan estaba cada vez más preocupado por su negocio, ya que los resultados no iban como él esperaba.*

*Los operarios faltaban asiduamente y se demoraba la producción. Las quejas y devoluciones de los clientes eran cada vez más frecuentes. Los empleados administrativos estaban frustrados porque debían quedarse horas extras todos los días, ya que los errores que provenían de otros departamentos atrasaban su trabajo. Los distintos gerentes discutían constantemente y no lograban ponerse de acuerdo para trabajar en equipo. Además se había intentado reclutar nuevos empleados para reducir la carga individual, pero permanecían poco en sus tareas, ya que no había tiempo para capacitarlos y terminaban cometiendo aún más errores. Los gerentes vivían «apagando incendios» y no podían enfocarse en continuar creciendo. La productividad había bajado de manera alarmante los últimos años, dejando poco margen para continuar expandiéndose.*

*A su vez, Juan deseaba retirarse. Quería dejar en la dirección a su hija Celeste, pero temía que ella sola no pudiera enfrentar tantos problemas. No se sentía decidido a delegar esa inmensa responsabilidad.*

*Celeste era muy aplicada. Estaba por recibirse de ingeniera industrial. Ya tenía una amplia experiencia trabajando en varias empresas de la industria automotriz, pero nunca había colaborado con el padre.*

*Juan decidió que, como premio por recibirse, la llevaría a conocer una empresa modelo: la planta en Japón de su fábrica de autos favorita. Celeste aceptó sorprendida la invitación y decidió que aprovecharía el viaje al máximo para adquirir nuevos conocimientos y aplicarlos a la empresa. Luego de leer mucho en la universidad sobre la «gestión japonesa», había conocido sus herramientas en las compañías en las que había trabajado. Ahora quería demostrar que podía enfrentar el desafío de gerenciar la empresa; esta era su oportunidad de seguir aprendiendo de los expertos.*

*Una vez llegados a Japón, fueron recibidos en el hotel y se admiraron por el trato y una puntualidad extrema a la que no estaban acostumbrados. Decidieron recostarse y descansar para la tan esperada visita. Al día siguiente fueron a visitar la fábrica automotriz. Sentían una emoción inmensa por ver de cerca la cuna de la calidad, y entre intriga, asombro y respeto, no podían dejar de observar cada uno de los detalles del lugar. Al entrar al vestíbulo del edificio en Tokio, les sorprendió ver tres enormes retratos. Uno del fundador de la compañía, otro del presidente actual y un tercero con una placa que rezaba «W. Edwards Deming». Les llamó la atención que el tercer personaje no fuera japonés, así que con un poco de timidez se animaron a preguntar al guía de quién se trataba. «Es quien enseñó calidad a los japoneses», contestó. Al instante buscó en otra pared, los incitó a que sacaran una foto a una especie de pergamino que estaba allí amurado y anunció: «Él es Deming y esas son las bases de nuestro éxito aún hoy».*

*Celeste y su padre buscaron urgentemente sus smartphones y tomaron una foto al pergamino. Se miraron expectantes. Eran 14 principios que aparentemente tenían un gran significado para esa empresa. Celeste procuró guardar esa foto, sentía que le iba a ser muy útil a su regreso.*

## Las pymes

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) son uno de los motores de la sociedad. En la Argentina hay más de 600.000 y generan entre el 70 y 75% de los puestos de trabajo. Pero, aunque las empresas se crean, la tasa de fracaso anual es muy alta. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en los países en desarrollo «entre un 50 y un 75% dejan de existir durante los primeros tres años». Lo que sigue, en nuestra región, no es nada auspiciante: el 80% de las pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez. En la Argentina, la tasa es aún más alarmante y, a pesar de ser uno de los países más emprendedores del mundo, alrededor del 80% de los emprendimientos no sobreviven más de dos años.

La mayoría de los emprendedores y dueños de pymes encuentran las causas de los fracasos principalmente fuera de la empresa, en el entorno político-económico. Sin embargo, más allá de las políticas del gobierno de turno o de los históricos vaivenes de las economías, hay algo que hace que algunas fracasen mientras otras continúan creciendo y hasta se convierten en grandes empresas. El problema común que se observa en las pymes y emprendimientos no es la falta de esfuerzo ni de capacidad, sino la ausencia de profesionalización de las distintas áreas de la empresa, es decir, el desarrollo de sus colaboradores o empleados. El dinamismo del entorno y las crecientes necesidades de los clientes requieren un enfoque más integral de la organización que solo se puede lograr con el involucramiento y desarrollo de todos sus recursos, no solo de los dueños. Claus Wünschmann, director general para la Argentina y la región de la multinacional alemana BASF, asegura: «Los desafíos globales que enfrentamos son demasiado grandes para que una persona los resuelva, se requiere de múltiples disciplinas y colaboración intensiva» (revista *Apertura*, septiembre de 2015). Este enfoque integral pretende mejorar la calidad del producto y servicio que

se ofrece, estandarizar las operaciones, mejorar la gestión de los empleados y los proveedores, planificar las acciones a largo plazo, medir y analizar resultados y, finalmente, potenciar el liderazgo de los dueños.

Algunos de los empresarios están altamente capacitados; la mayoría tiene el conocimiento del día a día de su trabajo; otros quizás no poseen tanta experiencia, pero sí muchas ideas innovadoras. Sin embargo, en el contexto actual, la sabiduría de un líder hábil, experimentado y emprendedor no es suficiente para ser rentable en el largo plazo. Una mirada desde otra perspectiva puede ayudar a conectar la teoría con la experiencia. Como alguna vez dijo el célebre físico Albert Einstein: «No podemos resolver problemas pensando de la misma manera que cuando los creamos».

El objetivo de este libro es poder abrir una nueva perspectiva a pequeños y medianos emprendedores y empresarios, para que puedan prevenir y resolver de manera distinta e innovadora estos y otros problemas, obteniendo resultados diferentes y superadores con ejemplos concretos.

## **¿Por qué la gente decide emprender?**

Llamaré «emprendedores» a todos aquellos que hayan decidido (o estén por decidir) tener su negocio propio, más allá de que su empresa sea unipersonal o tengan ya cientos de empleados a su cargo.

El emprendedor es quien crea y siente que no tiene límites. La empresa propia es como un hijo, una de las cosas más valiosas que uno puede tener. Por eso me gusta trabajar con pymes y emprendedores: son las personas más motivadas que conozco. Aman lo que hacen, ya que por algo lo han elegido. Viven el día pensando cómo lograr que su empresa sobreviva y siga creciendo. Algunos tienen objetivos más ambiciosos, otros menos, pero todos aman lo que hacen. A veces ese sentimiento desaparece por un rato, porque un cliente no les pagó o un producto



no tuvo la calidad esperada, pero el amor siempre vuelve. Entonces, ¿por qué emprender si es tan difícil y ocupa tanto tiempo? Por distintas razones. La primera, porque es maravilloso levantarse todos los días pensando que estás desarrollando tu propio negocio a tu manera, que no podrías estar haciendo algo mejor y que cada minuto de tu vida lo utilizas en realizar tus sueños.

También puedes emprender por necesidad, para incrementar tus ingresos o porque no encuentras una mejor opción. Esta razón prevalece en las economías en desarrollo y es un gran impulsor de nuevos puestos de trabajo. Pero también puedes iniciar tu emprendimiento porque detectas una oportunidad en el mercado: un sector no explorado, un servicio diferente o un producto que está faltando.

## Cómo te ayudará este libro

Mi objetivo es mejorar la calidad de las pymes ayudando a los emprendedores a profesionalizar sus negocios. El 60% de las nuevas pymes nacen ya de la mano de jóvenes de entre 18 y 35 años, quienes tienen una nueva concepción del mundo y desean plasmarla en su empresa.

Quiero compartir un mapa que diseñé para guiar a las pequeñas empresas. Tenía la idea hace tiempo en mi cabeza, pero surgió aún con más fuerza cuando recibí una beca para estudiar el trabajo de Edwards Deming en Estados Unidos. Sí, ¡el mismo de la historia de Celeste! El Dr. Deming fue el estadístico norteamericano que logró que Japón sea lo que es hoy. Las empresas empezaron a desarrollar metodologías de trabajo únicas en ese país asiático gracias a las enseñanzas de Deming en los años cincuenta, luego de finalizada la Segunda Guerra Mundial. Hoy esos principios siguen siendo la base del éxito de estas organizaciones y de las más reconocidas teorías de gestión. Sus ideas ayudaron a enmarcar las mías, contrastándolas con las empresas más exitosas de la actualidad y con el ecosistema emprendedor latinoamericano.

Toyota, Honda y Nissan son ampliamente conocidos por ser los fabricantes de automóviles de más alta calidad en el mundo (la satisfacción del consumidor de Honda supera a la de Mercedes-Benz). Y el modelo se ha expandido: desde Google hasta Apple y desde un pequeño fabricante de cuerdas para guitarras hasta un hotel cinco estrellas, todas las industrias aplican ya estos principios a su modo.

Esta guía basada en los principios de Deming, aunque adaptados a pymes y emprendedores, recorrerá los temas más relevantes para llevar un negocio al éxito.

## El enfoque

Normalmente los emprendedores se centran en ofrecer un producto exitoso, pero otras cuestiones quedan de lado por falta de foco y de tiempo en la vorágine diaria.

Sin embargo, se calcula que más del 80% de los problemas de las organizaciones se debe a los sistemas diseñados por la dirección (procesos, métodos, cultura) y no a empleados en particular que no cumplen su trabajo. La regla de Pareto del 80-20 enuncia que el 80% de los problemas se puede solucionar con el 20% del esfuerzo. La mayoría de la gente probablemente está haciendo lo mejor, pero sus esfuerzos no pueden compensar la inadecuación del sistema de la empresa, como por ejemplo, falta de herramientas, fallas de los equipos, mala comunicación, escasez de recursos, problemas en los sistemas informáticos, ausencia de información, desorganización. El líder espera milagros de sus más extraordinarios empleados para tener éxito en los negocios y los culpa si esto no sucede. La solución es crear sistemas que todos los días permitan que los empleados, aun los de más bajo nivel, puedan hacer cosas extraordinarias.

Cambiar la gente no va a cambiar el sistema. Pero cambiando el sistema, podemos ayudar a la gente a cambiar.

Hay dos formas de hacer negocios: una, en la que detrás de cada problema hay alguien que se equivocó, u otra nueva, más

sistémica, en la que detrás de cada problema se entiende que el sistema es inadecuado y debe mejorarse. Lo bueno es que, como gerentes o dueños de empresas, podemos hacer algo al respecto. La calidad de una empresa la determina el propietario con sus decisiones diarias. Si él se enfoca en mejorar todo el sistema (las 8 dimensiones que describiré), los costos bajan, la calidad sube y ganan todos los interesados: el cliente, la comunidad, el empresario, el empleado y el proveedor.

En la nueva economía de compartir (*sharing economy*) o *coeconomía*, empresas como WhatsApp, Uber, Cookapp, Airbnb, y hasta las charlas Ted, son exitosas porque su negocio se centra en compartir y unir a la gente. Entre otras cosas, logran maximizar los recursos de manera innovadora permitiendo que más personas accedan a ellos, de modo más económico y hasta gratuito, conectando individuos que no se conocen para que viajen en el mismo auto, almuercen en el comedor de una casa de familia o expresen sus ideas. Tu empresa debe adaptar su forma de trabajo a esta *coeconomía*, y no solo debe hacerlo con un modelo de negocios hacia los clientes, sino también puertas adentro. En una pyme, compartir las responsabilidades trabajando en equipo, las ideas, el propósito, la pasión y las recompensas ya no es una opción, sino una forma de sobrevivir. Los jóvenes cada vez valoran más estas cuestiones y, si no se tienen en cuenta, será más difícil lograr el compromiso de una gran parte de la masa laboral.

Mi objetivo es que en *SOS pymes* los empresarios conozcan nuevas propuestas para resolver sus problemas diarios, basadas en las historias reales de otras compañías.

Cada capítulo tratará una de las 8 dimensiones del mapa de una empresa y cómo se relacionan entre ellas y con el contexto para generar valor.

Los capítulos pueden leerse en cualquier orden y dirección según tu necesidad o curiosidad, y está permitido saltar de uno a otro.

## «Nuestros problemas son diferentes»

Si existe un método superador de hacer negocios, ¿por qué no lo aplican todos? Porque requiere tiempo, paciencia, conciencia de la necesidad de una transformación e intención de cambiar. A los pocos meses de intentarlo, es probable que uno diga: «Probamos hacerlo, pero acá no funciona»; «La teoría es buena, pero no es el momento justo». La curva de aprendizaje hace que al poco tiempo no veas con claridad la mejora del sistema (es probable que individualmente los componentes sí hayan mejorado), pero con una dosis extra de paciencia, luego de superadas las primeras dudas, los beneficios serán exponenciales.

Los resultados dependen ni más ni menos que de la gente que forma parte del sistema. Ninguna empresa va a obtener los mismos resultados que otra, ni puede aplicar las herramientas exactamente de la misma forma. Es un trabajo que requiere tiempo y esfuerzo de todos (¡y disfrute, por supuesto, también!) para poder aplicar la teoría según las necesidades y el contexto de la propia empresa. No se debe asumir como un capricho del dueño, sino como un cambio cultural.

Al comienzo de cada capítulo podrás encontrar —además de los problemas de Celeste—, una serie de preguntas para que hagas tu propio diagnóstico. Son diez por cada dimensión, debes calificar con un 10% cada SÍ y luego verificar el total de tu puntaje en la página [www.biztorming.com](http://www.biztorming.com), donde en una sección especial obtendrás un autodiagnóstico para saber dónde está situada tu empresa, y de acuerdo a ese perfil identificar por dónde empezar a trabajar. Al final de cada capítulo verás un resumen de recomendaciones para recordar de cada dimensión, con el objetivo de repasar lo expuesto e inspirarte a buscar nuevas formas de contestar las preguntas.

El libro es una herramienta para llevar a cabo un plan integral de perfeccionamiento continuo, inspirado en el ciclo de mejora (también llamado ciclo de Deming): Planear, Hacer, Verificar y Actuar, utilizado por miles de empresas en todo el mundo.

En esa travesía, los 14 principios del hacedor del milagro japonés se reformulan en 20 preceptos para las nuevas generaciones de emprendedores. Una guía de 20 cuestiones que deben atender pequeñas y medianas compañías. Las 20 claves para potenciar tu empresa.