

# PIÉNSALO

## La vida y la empresa



f PiensaloAR

@PiensaloAR

Número 33 - Octubre 2019 - Córdoba - Argentina

Piénsalo Argentina ASISTENCIA EN ESTRATEGIA EJECUTIVA  
Soluciones Gerenciales Simples  
Aprende a diseñar e implementar con efectividad la estrategia de tu empresa

Una sesión intensiva mensual  
Un proceso simple para detectar y resolver bloqueos  
Un método de trabajo para liderar tus propios proyectos  
Guía de un profesional en todo el proceso

(0351)155182083 - (0383) 154625825 infopiensaloargentina@gmail.com

## Piénsalo

### EDITORIAL

Los empresarios se enfrentan al desafío de administrar el día a día con todas las urgencias y presiones, pero al mismo tiempo necesitan proyectar el crecimiento a largo plazo. Ángel está navegando por el sitio web de una empresa recomendada por varios de sus colegas, especializada en diseñar estrategias ejecutivas y desarrollar habilidades gerenciales dentro del plantel directivo. Se sintió muy identificado cuando leyó que "en la vorágine del día a día, las oportunidades de negocio se van presentando pero los empresarios no siempre disponen de tiempo para evaluarlas rigurosamente y toman algunas decisiones por intuición, con insuficiente respaldo informativo y analítico". Ángel copió el contacto del sitio web, tomó el teléfono y se comunicó directamente con uno de los consultores especialistas. Organizó una reunión en la que estuvo acompañado por su equipo de gerentes.

Tomar decisiones precisas y oportunas se ha convertido en uno de los principales factores para que una pyme sea competitiva y se adapte al mercado. Sin embargo, los sistemas de información con los que cuentan las pymes, tales como programas de gestión, sistemas a medida e incluso los principales ERP disponibles, suelen dificultar el acceso ágil a la información alojada en ellos. En la actualidad, existen diferentes productos de Business Intelligence (BI) que complementan a los sistemas de gestión y dotan a los usuarios de información clave, integral y oportuna. Una columna de **Marcelo González Suárez**, experto en BI y director Pymesbi.

El pasado 10 de octubre, en el ámbito de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) y con la organización de la Secretaría de Extensión de esa facultad, se llevó a cabo la **III Edición de Universidad Emprende**, que tuvo como lema "La experiencia", y los emprendedores pudieron asistir a conferencias de expertos y actividades participativas sobre Modelos de negocio; Identificación de clientes; Creación de valor y diseño; y Lanzamiento de producto. Piénsalo asistió a la conferencia "Modelado de negocios" brindada por **Peter Sonderegger**, cofundador de Strategyzer AG y uno de los creadores del Business Model Canvas y Value Proposition Canvas. Actualmente, Peter es socio de la Consultora Teamwins y pudimos conversar con él acerca de cómo generar un cambio para mejorar nuestros modelos de negocio.

El próximo viernes 15 de noviembre se llevará a cabo la cuarta edición del Encuentro Regional de la Sociedad Argentina Pro Mejoramiento Continuo (Sameco), en la FCE de la UNC. La inscripción a este valioso evento es libre y gratuita.

Llegamos a nuestra edición N° 33 ¡y esperamos que disfruten el material!



**Alexis Traktman**  
Licenciado en Economía  
Editor



**Irina Traktman**  
Periodista -  
Locutora nacional.  
Coeditora

**La vida de Ángel**  
*Historia de un empresario*  
**Hoy: SABER CÓMO**  
**Un plan de ruta no alcanza para llegar a destino... tenemos que saber marchar**

Se necesita un proceso de inducción al cambio en las personas y es una tarea cotidiana y permanente.

■ Página 2

\*En el marco de la III edición de Universidad Emprende

Conversamos con **Peter Sonderegger**, cofundador de la compañía Suiza Strategyzer, creadora del Business Model Canvas y directivo de la consultora Teamwins

**PENSAR ANTES DE TOMAR OTRA DIRECCIÓN**

*Los empresarios deben tomarse el trabajo de analizar por qué quieren cambiar y cómo hacerlo*

■ Páginas 3 y 4

**4º Encuentro Regional Córdoba de la Sociedad Argentina Pro Mejoramiento Continuo**

*El próximo viernes 15 de noviembre se llevará a cabo la cuarta edición del Encuentro Regional Sameco en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNC*

■ Página 2

\*Columna por **Marcelo González Suárez**, experto en Business Intelligence y Director Pymesbi

**¿Por qué es clave contar con Business Intelligence en las pymes?**

*Información de calidad para tomar decisiones precisas y oportunas*

■ Páginas 3



8 de noviembre de 14.30 a 20.30 en la Facultad de Ciencias Económicas UNC  
**3º Workshop en Recursos Humanos:**  
**La gestión de personas en la era digital**

Transformaciones digitales en las organizaciones.  
Cultura colaborativa. Competencias laborales.  
Liderazgo en la gestión de personas.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



INSCRIPCIONES ONLINE EN [www.redgraduados.eco.unc.edu.ar](http://www.redgraduados.eco.unc.edu.ar)  
CONSULTAS: [comunicacionredgraduados@eco.uncor.edu](mailto:comunicacionredgraduados@eco.uncor.edu)



# La vida de Ángel

Historia de un empresario

## SABER CÓMO

*Un plan de ruta no alcanza para llegar a destino... tenemos que saber marchar*

Los empresarios se enfrentan al desafío de administrar el día a día con todas las urgencias y presiones, pero al mismo tiempo necesitan proyectar el crecimiento a largo plazo. Ángel está navegando por el sitio web de una empresa recomendada por varios de sus colegas, especializada en diseñar estrategias ejecutivas y desarrollar habilidades gerenciales dentro del plantel directivo. Se sintió muy identificado cuando leyó que... "en la vorágine del día a día, las oportunidades de negocio se van presentando pero los empresarios no siempre disponen de tiempo para evaluarlas rigurosamente y toman algunas decisiones por intuición, con insuficiente respaldo informativo y analítico".

Al revisar el contenido del sitio, experimentó cierto "alivio" cuando descubrió un reporte que destacaba que muchos directivos sufren la falta de tiempo, que salen personalmente a "apagar incendios" por todos lados mientras la estrategia de sustentabilidad del negocio se les escapa como el agua entre los dedos. Sin embargo, al seguir leyendo, el "alivio" se hizo duda y un pensamiento mordaz llegó a su mente: "mal de muchos consuelo de tontos". Una mueca de frustración se dibujó en el rostro de Ángel y siguió pensando: "En lugar de frustrarme debería sentir el impulso de mejorar... aunque esto siempre lo tuve presente... de hecho... ¡ya lo intenté muchas veces!"... y terminó preguntándose: "¿Por qué fallo realmente?".

Ángel copió el contacto del sitio web, tomó el teléfono y se comunicó directamente con uno de los consultores especialistas. La reunión se hizo por la tarde y Ángel estuvo acompañado por su equipo de gerentes (Rubén de Producción; Héctor de Administración; Fernando de Comercial; y Roberto de RRHH). Después de algunos minutos de presentaciones, le describieron la situación al consultor. Las quejas no estuvieron ajenas al igual que los análisis y las propuestas de solución que cada uno había ideado en los últimos tiempos. El consultor especialista concluyó esa parte de la reunión parafraseando a Eliyahu Goldratt: "Las personas casi siempre coincidimos al describir los síntomas o efectos indeseables (EIDEs) porque somos 'campeones de la queja', pero a la hora de ponernos de acuerdo en la causa raíz que provoca la mayoría de los síntomas, nos encontramos con creencias bastante contradictorias que generan conflicto".

Frente a diversos efectos indeseables que se repiten cíclicamente y se parecen a un cuento de nunca acabar, los directivos suelen comenzar quejándose... a veces del entorno económico; otras veces de la conducta errática de sus colaboradores; otras tantas de sus proveedores; de los bancos; los gobiernos; de distintas áreas y personal de la empresa... ¡hasta de los clientes! Ángel le confía al especialista: "Comprendo perfectamente la importancia de hacer un buen

diagnóstico y establecer los cambios en la dirección correcta, pero al llevar los planes a la práctica muchas veces me veo en la obligación de hacer concesiones o recurrir al voluntarismo de unos pocos para evitar los reiterados conflictos. En esas condiciones se produce confusión, los que cumplen se ofuscan con los que parecen no entender... y los resultados no son los que esperamos".

Los integrantes del equipo de la empresa asentían cada palabra expresada con un movimiento de cabeza que parecía sincronizado. Al darse cuenta de ese 'cuadro', Roberto dijo: "Sí, sí pero... no, no". La carcajada fue instantánea y estridente, no tanto por la espontánea e ingeniosa salida de Roberto como por la necesidad de desahogarse de las tensiones acumuladas en el grupo. Es que las situaciones se vienen reiterando desde hace mucho tiempo y después de numerosas juntas, con "pases de factura" incluidos, le da la sensación de vivir un continuo déjã vu.

Una vez superada la catarsis de risa, el especialista tomó la iniciativa. "Cuando se inician planes de mejora para atacar síntomas sin antes lograr un consenso sobre el problema raíz y luego haberse puesto de acuerdo en el rumbo de la solución, crece considerablemente el riesgo de abandono a medio camino por las marchas y contramarchas de un ambiente conflictivo. La solución que les proponemos es muy simple. Lo primero es instalar un proceso que les permita pensar con mayor claridad, para descubrir y solucionar los factores que bloquean su negocio y les quitan rentabilidad; esto se logra utilizando herramientas de procesos de pensamiento y fundamentalmente enfocándose en la satisfacción del cliente. Simultáneamente, es fundamental preparar y analizar indicadores básicos para medir y evaluar los resultados; y esto se logra implementando un tablero sencillo de inteligencia de negocios que se nutre del propio sistema que dispone la empresa y da información en tiempo real. Lo otro es construir las redes de objetivos de las decisiones que se tomen y los planes ejecutivos para llevarlas a la práctica; y esto se consigue con la participación de los miembros del equipo directivo en algunas sesiones de trabajo".

El especialista terminó de expresar la última palabra cuando Rubén, de Producción, dijo enérgicamente con

tono de incredulidad: "Muy lindo lo que propone pero yo lo intentamos varias veces y después cada área juega su propio juego ignorando el plan global, y así empiezan a cambiar las condiciones a mitad de camino y todo se desordena. Cuando eso pasa, los 'disciplinados' terminamos hartándonos de los incumplimientos de quienes ni siquiera lo intentan". Con una sonrisa cargada de suspicacia, Héctor de Administración remató: "Estoy completamente de acuerdo con Rubén". El resto se quedó en silencio, no por hacerse cargo de la crítica sino para evitar el típico cruce de acusaciones que termina en la nada y con gente enojada.

El especialista se mostró comprensivo con las reservas negativas planteadas por los gerentes. "Los colaboradores no siempre logran interpretar las necesidades de cambio de igual manera que los directivos, en particular en el área comercial... Para lograr la cooperación completa no es suficiente con diseñar planes, es fundamental utilizar una metodología práctica para inducir el cambio y un acompañamiento profesional para desarrollar los hábitos correctos dentro del equipo". Todos coincidieron con esa idea y Ángel aprovechó para reflexionar que "la empresa es una unidad y debe funcionar con integralidad. Por ejemplo, si nuestros asesores comerciales buscan su propia conveniencia y no coordinan con administración y producción, existe una alta probabilidad de que los pedidos no se entreguen a tiempo ni con la calidad ni dentro del presupuesto prometidos, y esas inconsistencias más tarde o más temprano se pagarán con la pérdida de ventas y de clientes".

Luego de escuchar la reflexión de Ángel, el especialista en estrategia los desafió. "De esto surgen algunos interrogantes que en cada empresa deben analizarse... ¿qué pasa cuando algunas áreas respetan los planes y acuerdos y otras no?, ¿qué pasa cuando el dueño quiere hacer el trabajo de todos y delega la responsabilidad pero no la autoridad? Para la mayoría de los casos la respuesta es la integración, pero debemos cuidarnos de la integración que sólo funciona a nivel discursivo, porque las personas merecen respeto y la peor falta de respeto es ignorar sus necesidades y puntos de vista".

Eliyahu Goldratt lo plasmó a lo largo del tiempo en la evolución de su teoría, y particularmente en su obra ¿No es obvio? (Editorial Granica), al revelar que además de responderse **qué cambiar** se necesita saber **a qué cambiar** y un proceso de inducción al cambio en las personas. Ésa es una tarea cotidiana y permanente, el trabajo más arduo que debe ejecutar un directivo pero seguramente más productivo y gratificante que batallar en soledad como "hombre orquesta".

**Alexis Traktman**  
 Editor Piénsalo -  
 La Vida y la Empresa

## 4º Encuentro Regional Córdoba Sociedad Argentina Pro Mejoramiento Continuo

El próximo viernes 15 de noviembre se llevará a cabo la cuarta edición del Encuentro Regional de la Sociedad Argentina Pro Mejoramiento Continuo (Sameco), en la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional de Córdoba UNC.

Entre los objetivos del encuentro se destacan compartir experiencias, intercambiar información y estimular un debate tendiente a profundizar el estudio, el análisis y la valoración de métodos y herramientas destinadas a optimizar las operaciones, promover la innovación y mejorar la gestión.

Al igual que en sus ediciones pasadas, la actividad es organizada por la FCE, la Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales -ambas de la UNC- y el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) sede Córdoba. Además, cuenta con el apoyo de varias instituciones y empresas referenciales en los temas que se abordan.

Las personas interesadas en participar deberán inscribirse gratuitamente online ingresando al Portal de Trámites de la FCE, UNC. Se otorgarán certificados de asistencia.



Tercer Encuentro Regional SAMECO, Córdoba 2018.  
 Imagen: [www.sameco.com.ar](http://www.sameco.com.ar)

<sup>1</sup> Creador de Theory Of Constraints - TOC®

Columna (\*)

## ¿Por qué es clave contar con Business Intelligence en las pymes?

Tomar decisiones precisas y oportunas se ha convertido en uno de los principales factores para que una pyme sea competitiva y se adapte al mercado.

Sin embargo, los sistemas de información con los cuentan (programas de gestión, sistemas a medida e incluso los principales ERP disponibles) suelen dificultar el acceso ágil a la información alojada en ellos. Aunque yengan capacidad para captar la mayor cantidad de datos de los procesos, generalmente no permiten obtener información integral y, mucho menos, facilitar la interpretación y comunicación de los datos almacenados en las bases de datos.



● Deterioro en el rendimiento del Sistema de Información. Cuando la base de datos consultada para generar informes o ratios de negocio es la misma que la que soporta el operativo de la empresa, el funcionamiento del sistema puede degradarse hasta afectar y paralizar a todos los usuarios conectados.

● Ausencia de información histórica. Los datos almacenados en los sistemas operacionales están diseñados para llevar la empresa al día pero no permiten de manera ágil contrastar la situación actual con una situación retrospectiva de años atrás.

Para superar todas estas limitaciones, la Business Intelligence (BI) se apoya en un conjunto de herramientas que facilitan la extracción, la depuración, el análisis y el almacenamiento de los datos generados en una organización, con la velocidad adecuada para generar conocimiento y apoyar la toma de decisiones de los directivos y los usuarios oportunos.

En la actualidad, existen diferentes productos de BI que complementan a los sistemas de gestión, dotando a los usuarios de información clave, integral y oportuna. De esta manera, se optimiza el valor de los sistemas de información y se fomenta la planificación estratégica y la gestión por objetivos ■

(\*) Por Marcelo González Suárez



■ Experto en Business Intelligence.  
Director Pymesbi.

**Las principales características que limitan a estos sistemas son:**

● Dificultad para extraer datos, de manera que el usuario tiene que conformarse con los informes predefinidos que se configuraron en el momento de la puesta en marcha, que no siempre responden a sus dudas reales.

● Necesidad de conocimientos técnicos. Para la generación de nuevos informes o métricas suele resultar ineludible acudir al departamento técnico para solicitar una consulta adecuada para interrogar la base de datos.

● Largos tiempos de respuesta, ya que las consultas complejas de datos suelen implicar la unión de tablas operacionales de gran tamaño, lo que se traduce en una incómoda espera que dificulta la fluidez del trabajo.

● Falta de integración que implica islas de datos. Muchas organizaciones disponen de múltiples sistemas de información, incorporados en momentos distintos, para resolver problemáticas diferentes. Sus bases de datos no suelen estar integradas, lo que implica la existencia de islas de información.

● Datos erróneos, obsoletos o incompletos. El tema de la calidad de los datos siempre es considerado algo importante, pero esta labor nunca se lleva al extremo de garantizar la fiabilidad de la información aportada.

● Problemas para adecuar la información al cargo del usuario. No se trata de que todo el mundo tenga acceso a toda la información sino de que tenga acceso a la información que necesita para que su trabajo sea lo más eficiente posible.

En el marco de la III edición de Universidad Emprende

Conversamos con Peter Sonderegger (\*)

## PENSAR ANTES DE TOMAR OTRA DIRECCIÓN

Los empresarios deben tomarse el trabajo de analizar por qué quieren cambiar y cómo hacerlo

El pasado 10 de octubre, en el ámbito de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) y con la organización de la Secretaría de Extensión, se llevó a cabo la III edición de Universidad Emprende, destinada a docentes universitarios, estudiantes, egresados, empresarios, funcionarios y emprendedores. El objetivo principal del evento fue poner en valor el rol de la universidad en el ecosistema emprendedor.

Esta nueva edición de Universidad Emprende tuvo como lema "La experiencia", y los emprendedores pudieron asistir a conferencias de expertos y actividades participativas sobre Modelo de negocio; Identificación de clientes; Creación de valor y diseño y lanzamiento de producto. Se desarrollaron cinco talleres, que tuvieron gran concurrencia: Canvas - Propuesta de valor; Design thinking; Empresas B y sostenibilidad; Triple impacto; y Mercado libre. También se hizo la actividad de Speed Dating, con emprendedores. En tanto que en el hall central de la FCE de la UNC se realizó la Séptima exposición de ideas y concurso de proyec-

tos presentados por estudiantes de la facultad; y un meet up con emprendedores de Córdoba, un interesante espacio para el conocimiento de sus ideas, desafíos y proyectos.

Por la mañana, Piénsalo asistió a la conferencia Modelado de negocios, brindada por Peter Sonderegger, cofundador de Strategyzer AG y uno de los creadores del Business Model Canvas y Value Proposition Canvas; socio de la consultora Teamwins. Al iniciar Sonderegger destacó la pregunta clave se hace al comienzo de un proyecto: "¿Va a funcionar?", y resaltó la importancia de utilizar las herramientas de trabajo adecuadas como clave para la constancia y el éxito de los emprendimientos. Presentó el Business Model Generation Canvas y su evolución mejorada Value Proposition Design, instrumentos que entre muchas utilidades permiten construir una historia visual de cómo se crea valor para el cliente final y desarrollar productos para clientes específicos.

Entre una serie de potentes con-

ceptos que recurren a la simplicidad mencionó que los emprendimientos no pueden encararse solos y que debemos buscar socios que puedan hacer cosas que nosotros no sabemos. Luego planteó la pregunta "¿por qué fracasan las empresas?", y expresó que más de 30% se debe a que ninguna persona está dispuesta a comprarles y que debe superarse el miedo a charlar con el cliente, porque quien reacciona con críticas puede tener un interés verdadero pero no estar suficientemente satisfecho con la oferta. Destacó que el cliente enojado o insatisfecho es el mejor cliente y se debe charlar con él.

Luego de la conferencia, participamos activamente en el taller de Canvas Model facilitado por Peter, y al finalizar tuvimos la oportunidad de conversar con él acerca de cómo generar un cambio para mejorar nuestros modelos de negocio.

**Piénsalo: ¿Por qué creés vos que muchas empresas con varios años de trayectoria tienen dificultades tanto para estabilizarse como para cambiar a tiempo antes de que los tape la ola?... ¿Por qué**

**creés que demoran en tomar la decisión de pensarse a sí mismas de nuevas formas?**

**Peter Sonderegger (Peter):** Al comienzo nuestros clientes fueron científicos, ingenieros y diseñadores... ¿por qué? porque es un grupo de personas al cual no le gusta trabajar con gente de las áreas de estrategia y marketing, al considerar que todo el tiempo hacen las cosas muy complicadas. Entonces ellos estuvieron utilizando nuestra herramienta Canvas para darle orden a sus pensamientos, como si fuera un *checklist*, y creo que para esta función cada empresa puede utilizarlo y no importa si es haciéndolo en grupo (como la actividad que recién realizamos) o si solamente lo utiliza el dueño. Como *checklist* te pone en foco y te ayuda a saber si estás realmente pensando en todo. Si lo realizás de manera grupal, tiene la ventaja de que muchos cerebros son más inteligentes que uno, porque reúnen diferentes puntos de vista.

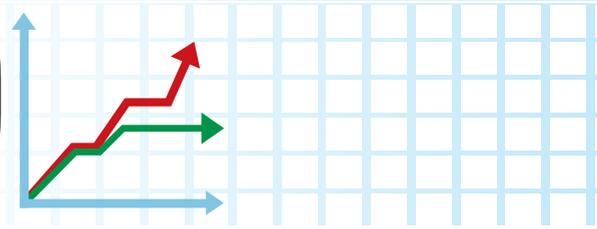
Éste fue un descubrimiento que hicimos después de tres años cuando vimos que grandes empresas comenzaron a usar el Canvas pero no

sabían cómo; y lo que encontramos fue que el gerente de rango medio tenía una herramienta para poner orden al trabajo de su actividad diaria porque tiene mucha gente con la que interactúa y esta herramienta sirve para colocarle una visión común a toda esta gente y hacer que piense de la misma manera.

Estamos trabajando con muchas pymes y la primera cosa que hacemos es ver si el dueño y sus empleados están pensando en cosas diferentes o si están pensando en lo mismo para ver dónde tenemos que poner el foco. Muchas veces pasa que el gerente viene y dice: "¡hey mira!, mis empleados saben pensar, no sabía que ellos también tienen ideas" (risas).

Muchas veces hay muchas ideas dentro de las empresas pero no tienen manera de salir a la luz. Esta herramienta lo que hace es brindar un orden en la corporación y la gente tendrá una lengua común para charlar, desde el gerente hasta el chico del almacén, y así poder encontrar

Continúa en la contratapa.



Conversamos con Peter Sonderegger (\*)

## PENSAR ANTES DE TOMAR OTRA DIRECCIÓN

(viene de pagina 3)

los diferentes ángulos para atacar.

Sabemos que en las pymes esta herramienta está ayudando a poner foco en qué se tiene que trabajar... si no las actividades claves se vuelven un problema, especialmente porque muchas veces el dueño quiere hacer todo. Esta herramienta está ayudando a ver cuál de todas esas actividades tienen que hacer los dueños y cuáles pueden realizar los empleados.

Una pequeña historia: unos de mis primeros trabajos fue en una tienda de comida y el dueño estaba todo el tiempo al lado de la caja, atendía a todas las llamadas de los clientes y escribía los pedidos. A mí me parecía raro que un gerente estuviera ocupando tiempo en la caja, que no tiene ningún valor. A mí no me parecía un trabajo que tuviera mucho valor... ¿no sería mejor si se tomara su tiempo y fuera a negociar con sus proveedores? Esas observaciones se pueden charlar, él se metió tanto dentro de la empresa que no tenía en claro qué estaba haciendo cada día y cuánto tiempo estaba perdiendo. Yo solamente le dije: "¿Cuáles son las actividades claves que quieres hacer? ¿Negociar con el proveedor?, ¿desarrollar nuevos productos? ¿Cuáles son las cosas que estás haciendo?".

**Piénsalo: ¿A qué causas básicas adjudicás esta actitud de dueños, propietarios o gerentes de ser "hombre orquesta" y que en lugar de dirigir se transformen en la persona que lo hace todo?.. ¿Por qué pensás que se demora un directivo de pyme en abrir el juego para des-**

**cubrir y explotar esas capacidades que tiene dentro del grupo?**

**Peter:** Creo que hay tres razones: la primera es que tienen tantas cosas operativas que no poseen el espacio para pensar, entonces deben forzarse y tomarse un día para eso y no ocuparse de ninguna cosa operacional porque es como el mar, si estás permanentemente mar adentro, con muchas olas, no vas a ver la isla porque estás todo el tiempo andando como las olas; si te tomas un tiempo para mirar realmente a dónde quieres ir, por qué quieres ir y qué tienes que hacer, eso te da una nueva perspectiva. El operativo es importante pero es quizás más importante una vez por semana o una vez al mes dar un paso atrás para ver, como mencione anteriormente, qué quiero realmente y a dónde quiero ir.

La segunda razón es que somos buenos en las cosas que hacemos, entonces muchas veces somos mucho más rápidos y cuando tenés que explicarles a otras personas un procedimiento, a los cinco minutos pensás: mejor lo hago, me lleva cinco minutos y ahora perdí 20 minutos explicando. Lo comprendo, pero se debe tomar esto como una inversión porque si puedo tomarme estos 20 minutos todas las semanas, en aproximadamente un mes lo gané en tiempo y ése es el tiempo libre que tengo para hacer después cosas mucho más importantes.

(\*) Peter Sonderegger



■ Es consultor en estrategia y cofundador de la compañía suiza Strategyzer, creadora del Business Model Canvas.  
■ Actualmente vive en Buenos Aires, Argentina y dirige la consultora Teamwins.

Y la tercera, es muy cultural y es un problema que yo tengo como extranjero, el gerente aquí es muy autoritario, es el jefe y hay dos maneras de funcionamiento: primero él tiene que tener razón, entonces está muy solo porque tiene que brindar las soluciones él mismo y muchas veces no está seguro de qué tiene que hacer y no tiene manera de intercambiar con alguien y solamente con el proceso de intercambiar su punto de vista puede ver si tiene sentido o no.

Y después es que toda la organización tiene la costumbre de que solamente una persona está pensando y pierde la capacidad de pensar, entonces tienes ese momento raro en el que el jefe tiene que hacer todo y los empleados esperan que él haga todo.

Ésa es una de las cosas de las que es más difícil salir y requiere mucho trabajo, especialmente del gerente, en decir: "ok, ahora estoy mostrándome un poco más débil, estoy poniendo un riesgo en el cual la gente puede fracasar, pero ellos tienen que pensar, ellos tienen que intentarlo; y eso en nuestra experiencia funciona muy bien como herramienta porque la primera cosa que el gerente puede hacer es pedirles a sus empleados que le expliquen su propio negocio, para así poder verlo como ellos lo perciben y analizar si tienen información mucho más valiosa que la que él tiene.

Yo estoy convencido de que muchas veces los empleados que tienen más contacto con el cliente tienen un saber increíble y pueden recomendarle algunas cosas al jefe en cuanto al funcionamiento.

**Piénsalo: ¿Qué pasa cuando el jefe toma conciencia del valor de esa apertura (por lo menos en lo intelectual) y hace el ejercicio de abrir el juego pero más adelante algo no le convence, vuelve sobre sus pasos y cierra la participación? Los empleados quedan en una situa-**

**ción en que piensan que esa apertura no iba en serio.**

**Peter:** Son hábitos y los hábitos son difíciles de cambiar. Una buena manera de realizar ese cambio es elegir un coach, alguien de afuera que te impulse y no tomar objetivos que sean grandes porque un gran cambio nunca se hace, pero pequeños cambios paso a paso son mucho más fáciles de llevar adelante. Si vas consiguiendo pequeñas ganancias, la gente va a creer que el cambio es en serio y como jefe también vas a ver que tiene efecto. Entonces buscar ayuda profesional en ese momento no es una señal de debilidad, es más bien fortalecer la convicción de andar por ese camino y además poder recibir otras opiniones y hacer pequeños pasos que son más fáciles de digerir y brindan resultados mucho más rápidos.

**Piénsalo: ¿Qué características te llaman la atención de los empresarios Pyme argentinos?**

**PS:** Una cosa que me fascinaba mucho de las empresas argentinas fue la capacidad de cambio, tienen que cambiar todo el tiempo y muchas veces estoy sorprendido de cómo están eligiendo el cambio, porque es casi sin dirección, cambian sin saber por qué quieren cambiar y después están frustrados porque el cambio va a un lugar que no quieren. Entonces el trabajo más grande de muchas empresas argentinas es pensar antes de tomar otra dirección, tomarse algunos minutos regularmente para analizar por qué quieren cambiar y cómo van a cambiar; eso es lo que va a hacer que sea realmente productivo ■



Facultad de Ciencias Agropecuarias - UNC  
**Licenciatura en Agroalimentos**

Título intermedio:  
Técnico Universitario en Agroalimentos

Duración Licenciatura: 4 años

Tecnicatura Universitaria en Agroalimentos: 2 años y medio



FCA  
Facultad de Ciencias  
Agropecuarias



UNC  
Universidad  
Nacional  
de Córdoba