

# IX CONGRESO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN y XVI CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN del MERCOSUR

REALIZADO EN CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

## Los nuevos escenarios empresariales

Gustavo A. Ripoll

Gerente General de DELL Argentina,  
Uruguay y Paraguay

Bernardo Schiffrin

Director de 3M Argentina S.A

Tomás Pförtner

Presidente del Laboratorio Pförtner  
Cornealent

## LAS IDEAS PRINCIPALES

- Desde su creación, Pförtner promulgó un cuerpo de valores nucleados alrededor de la honestidad.
- En un contexto de complejidad creciente, la excelencia sólo se consigue y se acrecienta adoptando un modelo de gestión ajustado a valores.
- El foco debe estar en servir a la sociedad, respetar los derechos humanos, procurar la distribución equitativa de la riqueza generada y cuidar el medio ambiente.
- Dell trata de integrar la creatividad y el talento de sus empelados más jóvenes para ponerlos al servicio de los valores.
- Las redes sociales y la generación de contenidos online por parte de los propios usuarios han transformado el paradigma de relación entre las empresas y sus clientes.
- Las áreas de investigación y desarrollo, que antes eran internas a la empresa, hoy han salido de ella y se dan desde afuera hacia adentro.
- Para relacionarse con sus consumidores, Dell se ha montado completamente en el mundo de las comunidades.
- 3M posee la metodología de calidad Six Sigma. Este proceso se ha implementado a partir de la creación de talentos, imagación y valores.

## ACERCA DEL DISERTANTE

Gustavo Ripoll: Actualmente es Country Manager de Dell Argentina, Uruguay y Paraguay y Presidente de IDEA la institución empresarial apolítica más importante de Argentina. Habiéndose desempeñado previamente como Country Manager de Microsoft Argentina, cuenta con una vasta trayectoria en el mercado empresarial, llegando a ocupar el cargo de Socio de Pricewaterhouse Coopers, de Coopers & Lybrand/Harteneck, López y Cía., entre otros.

Bernardo Schiffrin: A tenido a cargo las siguientes divisiones: Sistemas de Seguridad Vial, Imagen Gráfica, Sistemas de Seguridad de Documentos, Adhesivos y Cintas Industriales, Abrasivos Industriales, Industria Automotriz, Productos Químicos, Seguridad Ocupacional y Medio Ambiente, Productos Eléctricos y Productos para Telecomunicaciones. Primera responsabilidad como gerente de negocios en 1989. Miembro del comité operativo de 3M Argentina desde 1999. Desarrollo de las primeras iniciativas de Mercado en 2003 : Gas y Petróleo / Minería. Master Black Belt de Six Sigma desde septiembre de 2005 a febrero de 2008.

Tomás Pfortner: Medalla de plata al mérito otorgada por la Vereinigung Deutscher Contactlinsen-Spezialisten en reconocimiento a sus trabajos científicos dedicados al desarrollo de la adaptación de la lente de contacto y a la divulgación técnica. Febrero 1980.

Fellowship de la American Academy of Optometry. Diciembre 1985. Secretario Adjunto del Iº Congreso Internacional de la Sociedad Argentina de Contactología. Presidente de "Laboratorio Pförtner-Cornealent SACIF". Miembro Académico de la Sociedad Argentina de Contactología. Agosto 1993.

“Desde hace 67 años prima en nuestra empresa la convicción de que la excelencia sólo se puede conseguir mediante liderazgo, innovación y responsabilidad social empresaria”.  
Tomás Pförtner

“La responsabilidad social empresaria es un concepto que asocia la actividad de una empresa a valores”.  
Tomás Pförtner

“Tratamos de llevar nuestros principios a nuestros proveedores, los ponemos como condición para que puedan trabajar con nosotros”.  
Tomás Pförtner

#### TOMÁS PFÖRTNER

Estamos en contra de la idea de que las empresas están sólo para hacer negocios. Esta codicia ha sido en parte la responsable de la crisis financiera que hemos vivido.

La multiética y cosmopolita sociedad actual debe enfrentar una serie de problemas que exigen repensar las políticas nacionales, sustituyendo esa lógica por otra de carácter global y post industrial. El actual deterioro ambiental deja en claro que hace falta tomar medidas pensando en las futuras generaciones. Lo que nosotros buscamos, a través de numerosas innovaciones, es lograr una reducción en el consumo de los recursos y la emisión de desechos. Me parece interesante plantear este punto de partida en un espacio que va a versar sobre los nuevos escenarios empresariales.

Con respecto a la actividad de nuestra empresa, debo comentarles que mi padre fue un pionero en la contactología. Además, siempre promulgó un cuerpo de valores nucleados alrededor de la honestidad. Esos valores nutrieron a casi todos los que componemos el management de nuestra empresa. Nosotros nos dedicamos al rubro de la salud visual. Trabajamos, a la vez, en un sector minorista y en el ámbito mayorista.

Trabajamos en el mercado doméstico y exportamos a 22 países. Prestamos especial atención a todo lo que hace al servicio. Por un lado atendemos el aspecto estético y por otro la calidad aplicada a la visión. En el área de Contactología e Investigación contamos con aparatos únicos en su género y hemos sido pioneros en la implementación de nuevas técnicas vinculadas a la visión.

Quiero acercarme ahora al tema de este Congreso y hablar de nuestro Modelo de Gestión. Desde su fundación, hace 67 años, prima en nuestra empresa una visión: en un contexto de complejidad creciente, la excelencia sólo se consigue y se acrecienta adoptando un modelo de gestión ajustado a valores. Nuestras acciones de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) apuntan al respeto de los valores éticos, las personas y el medio ambiente en general. Creemos que el foco debe estar en servir a la sociedad, respetar los derechos humanos, procurar la distribución equitativa de la riqueza generada y cuidar el medio ambiente. En cuanto a normativas nacionales e internacionales, adherimos al código de ética de la Cámara Argentino-Alemana. Tenemos certificaciones ya aprobadas que demuestran el cumplimiento de normas internacionales, nacionales, provinciales y municipales.

Con respecto a la protección del medioambiente, nuestra política abarca: la neutralización de emisiones gaseosas y sonoras, el tratamiento de aguas servidas, depósitos diferenciados de materias primas, productos terminados y semiterminados, ambientes climatizados, iluminados y confortables, vías de evacuación para nuestro personal, elevados estándares de reproducibilidad, control de calidad por farmacéuticos y bacteriólogos, y sistemas de aseguramiento de calidad.

En lo que concierne a recursos humanos llevamos adelante políticas de gestión, búsquedas de nuevos valores, alentamos la creatividad y la participación. A su vez, tratamos de llevar esta concepción a nuestros proveedores y comunicársela a otros actores a partir de la participación en congresos, producción de artículos y

colaboración en revistas.

En lo que respecta a tareas para la comunidad, hemos habilitado la fábrica a las visitas de colegios y oradores, tenemos participación en el programa Dual. Hemos organizado foros tecnológicos.

A lo dicho podemos sumar el aporte de la Asociación Argentino-Alemana que está dedicada a fomentar las relaciones científicas y tecnológicas entre ambos países.

Quiero compartir un ejemplo con ustedes. En Pförtner, quisimos mejorar el sistema anterior de producción de lentes, que si bien funcionaba muy bien podía ser mejorado en pos de asumir la responsabilidad social empresaria de la que venimos hablando. Nuestros objetivos eran racionalizar la producción, ganar en precisión, reducir la utilización de insumos, evitar el uso de solventes, crear mejores condiciones para nuestro colaboradores y reducir el impacto ambiental. La innovación que utilizamos para lograr estos objetivos fue la fabricación robotizada de lentes semiterminadas. Vale destacar que este sistema fue producido solamente en el país. Luego, utilizamos otro desarrollo complementario para agregar precisión al proceso de producción. Finalmente, anexamos un desarrollo que se hizo en Alemania, que sigue haciendo eje en la especificación y tiene que ver con el control de parámetros y potencias.

#### GUSTAVO RIPOLL

En mi presentación quiero contarles cómo está evolucionando esta nueva era virtual, y no quiero hablar de valores en abstracto. Vamos a tratar de pensar cómo podemos hacer en el futuro para seguir manteniendo los valores con tantos cambios como los que están sucediendo. A lo largo de mi disertación también veremos cómo nuestra compañía trató de integrar la creatividad y el talento de nuestros jóvenes para ponerla al servicio de los valores.

Si nos remitimos a la historia de Internet vemos que hace quince años, cuando apareció, las empresas lo usaban para colocar su información. Uno podía acceder a ella, pero sólo se trataba de mirar y subir información. Más tarde nacieron los servidores y se abrió la posibilidad de hacer compras y ventas.

Hoy en día, la mayor innovación es que el grueso del contenido no es subido por las empresas sino por los usuarios. Antes nosotros perdíamos horas y horas cargando información en Internet, pero hoy son los jóvenes los que invierten casi todo su tiempo en eso. Éste es el fenómeno de las redes sociales y representa un cambio de paradigma muy importante.

El cambio es tan profundo, que las áreas de investigación y desarrollo, que antes eran exclusivas, internas de la empresa, hoy han salido de ella y todo el desarrollo se da de afuera hacia adentro. Si esto lo estudiamos desde el punto de vista comercial, vemos que el cambio en el comportamiento de los usuarios, de la demanda, ha sido enorme.

Quiero que vean algunas cifras que dan cuenta del volumen de este cambio: por día, en el mundo, hay 500 mil personas que hacen log in por primera vez. En su mayoría, son menores de 30 años. Esto es un enorme desafío y también una enorme oportunidad. Pensemos que en el mundo, por segundo, se crean 2 nuevos blogs, se venden 7 computadoras personales, se ven 1.200 videos, se envían 2 millones de mails. Esta era ha transformado la manera en que vivimos y trabajamos. Por otro lado, la información se torna cada vez más accesible, en cualquier momento, desde cualquier lugar. Lo negativo es que los tiempos de

“Estamos en contra de la idea que postula que las empresas están sólo para hacer negocios.

Esa codicia ha sido en parte la responsable de la crisis financiera que hemos vivido”.

Tomás Pförtner

“Uno de los desafíos de la actualidad es la necesidad de mantener valores empresarios, sostenidos durante mucho tiempo, en momentos de grandes cambios”.

Gustavo Ripoll

“Esta nueva época nos presenta desafíos de regulaciones, ambientales y otros. Gran parte de las emisiones de carbono son responsabilidad del consumo energético de los equipos informáticos”.

Gustavo Ripoll

“Las redes sociales han cambiado las formas de relacionarse, y con ello han cambiado los hábitos de compra de la gente”.

Gustavo Ripoll

relax son mucho menores.

Está cambiando absolutamente la forma de relacionarse, y esto repercute en los hábitos de compra. Por eso, desde las empresas, uno de los focos es tratar de vender con menores costos. Por otro lado, estos nuevos sistemas dificultan la fidelización de los clientes. Además, si uno tiene una mala experiencia como usuario puede transmitirlo muy rápidamente.

Dell tiene dos grandes bloques, el corporativo y el consumidor. En el corporativo atendemos a grandes empresas, sector público y PYMES. El contacto es cara a cara y a través de nuestra página de Internet. Ahora estamos lanzando nuestro canal de socios de negocios para llegar a través de ellos.

Desde el bloque consumidor, usábamos el retail y el call center. Pero cuando la compañía vio que entraba un volumen extremadamente difícil de sostener de consumidores, el gran desafío fue asumir el talento, la imaginación y el conocimiento de esas nuevas generaciones y alcanzar a este nuevo mercado. Para eso, como compañía, nos apoyamos en todas las tecnologías de la Web 2.0. Así es que desde el mundo corporativo hemos creado comunidades que siguen siendo bastante acotadas. Pero del lado del consumidor, nos hemos montado completamente en el mundo de las comunidades.

Estamos en Twitter, donde Dell creó la Dell Community. Twitter es una comunidad que lo único que hace es cargar mensajes de 140 caracteres. Es como un SMS sólo que con la computadora, pero ya tiene alrededor de 10 millones de usuarios. Como red social para nosotros es muy provechosa: en los últimos meses vendimos más de 3 millones de dólares sólo a través de Twitter. También estamos en Facebook, donde tenemos un club de fans y hay intercambio de preguntas y respuestas con los expertos de Dell. Es importante resaltar que todo esto se hace usando la infraestructura de la red, que tiene un costo cercano a cero y para nosotros implica un cambio central en la estructura de la empresa.

Algo muy innovador que implementamos es el sitio de Ideas Storm, tormenta de ideas, donde recogemos las ideas de la gente. Los usuarios proponen aplicaciones, mejoras y artículos, y sus ideas se someten a votación de la comunidad. Cuando llegan a una cantidad considerable de votos, la compañía las implementa. Un ejemplo exitoso fue el cable unificado para todos los tipos de notebook Dell, propuesto por un usuario.

Todo lo dicho nos está llevando a transferir nuestra estructura de Call Centers alrededor del mundo a la web 2.0. La red de Call Centers se está achicando, y nuestra estructura se modifica. Algunas de nuestras tecnologías son los wikis, comentarios, podcats, blogs, videocasts y creación de metadata.

Todo lo que hacemos se puede resumir en tres propósitos: generación de contenido, construcción de comunidades y aprovechamiento de la información.

BERNARDO SCHIFFRIN

¿Qué es 3M? MMM significa: Minnesota, minera, manufacturera. Es una compañía proveniente de Minnesota, que queda en el norte-centro de USA. Hay una característica de nuestra compañía que ha sido reconocida por más de 100 años: su innovación en tecnología, más precisamente, en productos de uso frecuente, algunos de ellos son muy conocidos: por ejemplo, la cinta scotch o las esponjas scotch.

3M posee la metodología de calidad Six Sigma. Este proceso se ha implementado a partir de la creación de talentos, imaginación y valores. Cuando tuvimos que crear talentos, también hubo que educar a la gente en nuevas habilidades creando una nueva disciplina, una cultura con nuevas herramientas. También nos dimos cuenta de que esta metodología se podía usar internamente, y externamente, acercándonos a nuestros clientes estratégicos. Además vimos que Six Sigma



despierta curiosidad en nuestros clientes.

Tenemos el tema del nuevo valor que nosotros podíamos aportar a esta compañía: al estar dentro del cliente podíamos trabajar desde sus perspectivas. Pero, ¿qué es Six Sigma? Six Sigma es una metodología que busca mejorar procesos de todo tipo. No lo hace desde la intuición, sino que mira los hechos y procede con un análisis de tipo estadístico. En realidad, estamos hablando de seis desviaciones estándar con un nivel de seguridad de casi el 100%.

A partir de la implementación del plan, todas las actividades pasaron a ser vistas como procesos. Estadísticamente, esto podía entenderse desde una función que consideraba las salidas y las entradas. Enfocados en mejorar los procesos del cliente, manejamos un relacionamiento totalmente distinto. Tienen que saber que si el cliente me acepta, me va a permitir conocer su cultura y aprender a hablar su lenguaje.

Cuando tomamos el desafío de mejorar la facturación en dólares del Hospital Austral pensamos primero en cómo estructurar el proyecto. Pensamos en ponerle foco, porque no podíamos trabajar con todo al mismo tiempo. Así nos centramos en los procesos ambulatorios.

Después de ver cuáles eran los problemas centrales empezamos a buscar las X. En el primer mapa de procesos encontramos 41 y estadísticamente no se puede trabajar así, pero finalmente llegamos a trabajar con 4 variables críticas. Fueron entrenar en el proceso, recursos humanos, entrenamiento y uso del sistema y autorización de las prácticas. Finalmente, gracias a esto, logramos triplicar la facturación anual con el Hospital Austral.

“En 3M adoptamos un abordaje respecto de nuestra gestión basado en el concepto de Six Sigma”.  
Bernardo Schiffrin

“Empezamos a ver a todas las actividades de la empresa como procesos”.  
Bernardo Schiffrin

“Nuestro abordaje profundo de los procesos nos permitió generar relaciones de igual profundidad con nuestros clientes, su cultura empresarial y experiencia”.  
Bernardo Schiffrin