



Facultad de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

## **Trabajo de Investigación Final**

### *Profesionalización de Pymes a través de la implementación de Sistemas de Gestión y Tableros de Control*

*Caso único: Petroluro S.A.*

Autores:

Abbá, Marianela

LU: 1019404

Dávila Gronros, María Daniela

LU:1011484

Ripa, Margarita

LU: 1018769

Rodríguez, Clarisa Agustina

LU: 1021949

Tutora: Mónica Regina de Arteché

## Tabla de contenido

AGRADECIMIENTOS.....	4
RESUMEN EJECUTIVO .....	6
ABSTRACT .....	7
PARTE I: INTRODUCCIÓN.....	8
1.1 JUSTIFICACIÓN.....	8
1.2 PREGUNTAS .....	9
1.3 OBJETIVOS.....	10
1.4 HIPÓTESIS.....	10
1.5 ALCANCE .....	11
PARTE II: MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 CAPÍTULO I: PROFESIONALIZACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.....	13
2.1.1 PROFESIONALIZACIÓN COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL DE ÉXITO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA .....	13
2.1.2 VENTAJAS DE LA PROFESIONALIZACIÓN .....	15
2.1.3 OBSTÁCULOS PARA LLEVAR A CABO UN PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN .....	16
2.1.4 CÓMO INFLUYE EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN .....	17
2.1.5 DIFERENCIA ENTRE LA GESTIÓN PROFESIONAL Y LA GESTIÓN EMPRESARIAL .....	20
2.2 CAPITULO II: SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRAL (ERP) COMO HERRAMIENTAS PARA LA PROFESIONALIZACIÓN .....	23
2.2.1 ERP (PLANEACIÓN DE RECURSOS EMPRESARIALES): EJE CENTRAL DEL NEGOCIO.....	23
2.2.2 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DEBO .....	27
2.2.3 COMPARACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DEBO CON RESPECTO A OTROS.....	30
2.3 CAPITULO III: TABLERO DE CONTROL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN PYMES.....	38
2.3.1 TABLERO DE CONTROL.....	38
2.3.2 CÓMO IMPLEMENTAR UN TABLERO DE CONTROL.....	39
2.3.3 CLAVES PARA OBTENER UNA BUENA IMPLEMENTACIÓN DEL TABLERO DE CONTROL.....	40

2.3.4 BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR UN TABLERO DE CONTROL .....	42
PARTE III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y TRABAJO DE CAMPO .....	44
3.1 CASO ÚNICO.....	49
3.1.1 OBJETO DE ESTUDIO .....	51
3.2 TRABAJO DE CAMPO .....	56
3.2.1 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS .....	56
3.2.2 ANÁLISIS DE ENCUESTAS.....	64
3.2.3 ANÁLISIS DE LA OBSERVACIÓN.....	74
3.3 DIFERENCIAL SEMÁNTICO DE OSGOOD .....	78
4. CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS .....	84
5. ANEXOS:.....	87
ANEXO A: MODELO DE ENCUESTAS REALIZADAS: .....	87
ANEXO B: ENTREVISTAS REALIZADAS: .....	90
ANEXO C: FOTOS EN LA EMPRESA:.....	109
BIBLIOGRAFÍA:.....	116

## ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1: Etapas del proceso de cambio. Fuente: Pacheco Sánchez Pedro Pablo (2012). Gestión del cambio organizacional y resistencia al cambio. Un enfoque Hermenéutico.....	18
Figura 2: Diferencia entre la gestión profesional y la gestión empresarial. Fuente: Leach Peter (1996) La empresa familiar .....	21
Figura 3: ventajas y desventajas de la aplicación de un ERP. Fuente: Muñiz González (2004) ERP: guía práctica para la selección e implementación .....	27
Figura 4: pantalla software Debo N°1 Fuente: www.focasoftware.com .....	29
Figura 6: pantalla software Debo N°3 Fuente: www.focasoftware.com.....	29
Figura 7: pantalla ERP Tango N°1 Fuente: www.axoft.com.....	31
Figura 8: pantalla ERP Tango N°2 Fuente: www.axoft.com.....	31
Figura 9: pantalla ERP Tango N°3 Fuente: www.axoft.com.....	32
Figura 10: características del ERP Sap Fuente: www.mundosap.com .....	33
Figura 11: pantalla ERP Sap N°1 Fuente: www.helpsap.com .....	33
Figura 12: pantalla ERP Sap N°2 Fuente: www.helpsap.com .....	34
Figura 13: pantalla ERP Sap N°3 Fuente: www.helpsap.com .....	34
Figura 15: pantalla ERP Bejerman N°1 Fuente: www.bejerman.com.ar .....	36
Figura 16: pantalla ERP Bejerman N°2 Fuente: www.bejerman.com.ar .....	36
Figura 17: Triangulación de la investigación (fuente de elaboración propia).....	46
Figura 18: Cuadro de metodología. Fuente de elaboración propia .....	48
Figura 19: Mapas aéreos Google Maps, recuperados 15 de Septiembre de 2014. ....	52
Figura 20: título nominativo no endosable de Petroluro SA .....	53
Figura 21: Organigrama Petroluro SA. Fuente elaboración propia .....	55
Figura 22: Unidades de negocio Petroluro SA Fuente: elaboración propia.....	55
Figura 23: fuente de elaboración propia en base a encuesta realizada .....	64
Figura 24: fuente de elaboración propia en base a encuesta realizada .....	65
Figura 25: fuente de elaboración propia en base a encuesta realizada .....	66
Figura 26: fuente de elaboración propia en base a encuesta realizada .....	67
Figura 27: fuente de elaboración propia en base a encuesta realizada .....	68
Figura 28: fuente de elaboración propia en base a encuesta realizada .....	68
Figura 29: fuente de elaboración propia en base a encuesta realizada .....	69
Figura 30: fuente de elaboración propia en base a encuesta realizada .....	70
Figura 31: fuente de elaboración propia en base a encuesta realizada .....	70
Figura 32: fuente de elaboración propia en base a encuesta realizada .....	71
Figura 33: fuente de elaboración propia en base a encuesta realizada .....	71
Figura 34: fuente de elaboración propia en base a encuesta realizada .....	72
Figura 35: fuente de elaboración propia en base a encuesta realizada .....	73
Figura 36: fuente de elaboración propia en base a encuesta realizada .....	73
Figura 37: Diferencial semántico de Osgood N. 1 Elaboración propia .....	79
Figura 38: Diferencial Semántico de Osgood N. 2 Elaboración propia.....	80
Figura 39: Diferencial Semántico de Osgood N. 3 Elaboración propia.....	81
Figura 40: Diferencial Semántico de Osgood N.4 Elaboración propia.....	82

## AGRADECIMIENTOS

A través del siguiente texto, queremos expresar nuestro agradecimiento a todas aquellas personas que colaboraron con el desarrollo de nuestro Trabajo de Investigación Final y se involucraron con el mismo tanto como nosotras.

Principalmente, queremos agradecerle a la Dra. Mónica de Arteché por habernos guiado y acompañado durante todo el cuatrimestre, brindándonos herramientas y conocimientos que nos fueron de suma utilidad a la hora de reunir, analizar y presentar la información recabada para el trabajo en cuestión.

Por otro lado, queremos darle las gracias a Miguel Ángel Ripa, Gerente General de Petroluro S.A, ya que nos permitió visitar su empresa, entrevistar a sus empleados, observar cómo se trabaja diariamente y por supuesto, se tomó el tiempo para responder a nuestra entrevista y brindarnos todos sus conocimientos y experiencia.

No podemos dejar de agradecer a todas las personas que tan amablemente nos atendieron y respondieron nuestras entrevistas y encuestas. Entre ellos se encuentran, Juan Carlos Vianante, Tesorero de la empresa; Mario Rosso, encargado del área de Logística; Susana Díaz, encargada del área de Recursos Humanos; Marina Santucci, experta en profesionalización y al personal del sistema de gestión Debo. También agradecemos al personal de playa por responder todas nuestras encuestas.

Asimismo, es preciso agradecer a nuestras familias, por habernos acompañado durante toda la carrera, otorgándonos su apoyo incondicional en los momentos que más lo necesitábamos.

Además, creemos que es importante agradecer a todos los académicos, que a lo largo de estos años, nos brindaron las herramientas y los conocimientos para que pudiéramos formarnos como profesionales.

Por último, queremos agradecer a la Universidad Argentina de la Empresa por darnos el espacio para formarnos académicamente.

Gracias a todos por su ayuda.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo de Investigación se basó en el estudio de un caso único y el objeto de estudio fue la estación de servicio Petroluro S.A, ubicada en la ciudad de Santa Rosa, La Pampa. El trabajo en cuestión se focalizó en analizar las ventajas y desventajas de la profesionalización en la Pyme en cuestión, las mejoras que se generaron en las áreas operativas y administrativas a través de la implementación de un sistema de gestión llamado Debo y analizar el proceso de cambio, adaptación y superación por parte de los empleados

Dos de las integrantes del equipo de investigación se trasladaron a la ciudad de Santa Rosa para realizar el trabajo de campo que consistió en la recolección de datos a través de encuestas, entrevistas y observaciones.

Luego del análisis de los instrumentos mencionados anteriormente, podemos afirmar que la profesionalización a través de la implementación del sistema de gestión Debo permitió mejorar la toma de decisiones en la empresa.

Además, cabe destacar que el sistema utilizado reúne las características de ser intuitivo, amigable, fácil y rápido, entre otras, por lo que los empleados a la hora de su implementación no presentaron mayores dificultades ni demostraron gran resistencia al cambio. Este programa estuvo acompañado de un proceso de capacitación con el fin de que los empleados se adaptaran de manera rápida a los nuevos cambios y logran mejores desempeños en sus puestos de trabajo.

Palabras clave: Profesionalización – Pyme - Sistema de gestión - Debo

## ABSTRACT

The present research work was based on a unique case and the under study was a petrol station located in Santa Rosa, La Pampa. This research was focused on analysing the advantages and disadvantages of the professionalization in Petroluro S.A, the improvements made in the operative and administrative areas through the implementation of a new management's system called Debo and analysing the process of change, adaptation and resistance by the employees.

Two of the group's members travelled to Santa Rosa to do the fieldwork which consisted in the data collection through surveys, interviews and observations.

After the analysis of the instruments mentioned above, we can affirm that the process of professionalization through the implementation of the management system called Debo, allowed the company to improve the decision making process.

Furthermore, it is important to be mentioned the fact that the system implemented is intuitive, friendly, easy and fast to use. For this reason, the employees have not presented major difficulties or resistance. Also, this program was accompanied by a training's program so that, employees can adapt in an effectively way to the new changes and in that way, do the best in their respective jobs.

Key words: Professionalization – Pyme – Management system – Debo

# PARTE I: INTRODUCCIÓN

## 1.1 JUSTIFICACIÓN

Según el autor, Leach (1996) una empresa profesional es aquella que se preocupa por progresar y desarrollar al máximo el potencial de su personal, en la que siempre hay cosas nuevas que aprender y tiene el deseo de superarse. Es una organización en la que existe un programa continuo de capacitación para el personal, y lo ve como una inversión que tendrá rendimientos en el futuro.

A medida que una pequeña y mediana empresa (Pyme) va creciendo, es necesario sacrificar ganancias para realizar una mayor profesionalización, en especial en los sistemas de gestión que se usan. Esto es de suma importancia ya que permitirá descentralizar la toma de decisiones, es decir que no solo éstas recaigan sobre los dueños de la organización.

A su vez el mercado, con su constante movimiento, requiere que las empresas cumplan con las fortalezas de anticipación y adaptación en cuanto a la capacitación de los empleados y la profesionalización de los sistemas de gestión.

Según la Confederación de Entidades del Comercio de Hidrocarburos y Afines de la República Argentina (CECHA), la cual es la principal entidad del sector de comercialización de combustibles, las estaciones de servicios presentan una situación crítica debido a que en los últimos años, el sector se vio muy afectado por la crisis económica del país, que produjo el cierre de 262 estaciones de servicios en el interior del mismo.

En relación a lo citado por Gaidulewicz (Directora Académica Diplomatura en Empresa Familiar en la Universidad del Siglo 21), la mejor decisión para que la firma perdure, siga siendo rentable e incluso pueda crecer es la profesionalización de la misma. Es muy normal que el proceso de cambio genere resistencia y complicaciones por parte de los empleados, lo cual podrá hacer más lento el proceso de profesionalización.

El estudio a realizar será en una estación de servicio en la ciudad de Santa Rosa (La Pampa), la cual es una sucursal bajo la franquicia de YPF que realizó un acuerdo estratégico con la firma Foca Software, para implementar y utilizar el Software (sistema de gestión) Debo. Éste, es un software con características adecuadas para el manejo de Estaciones de servicio que acarrea consigo una serie de beneficios para la empresa en cuestión.

Por los motivos planteados anteriormente, se analizará cuáles fueron las mejoras que se produjeron en las áreas operativas y administrativas, gracias a la implementación del sistema de gestión Debo en una estación de servicio de tamaño mediano en Santa Rosa La Pampa. Así como también analizar el proceso de cambio y adaptación por parte de los empleados.

## 1.2 PREGUNTAS

¿Cuáles son las principales ventajas y mejoras que se generan en el área operativa gracias a la profesionalización de una pyme a través de la utilización de un sistema de gestión?

¿Cuál fue el impacto del proceso de cambio y cómo se superó la resistencia al cambio?

## 1.3 OBJETIVOS

Describir las ventajas y desventajas de la profesionalización en las Pymes.

Estudiar las mejoras en las áreas operativas y administrativas que causó la aplicación del sistema de gestión Debo en la estación de servicio.

Analizar el proceso de cambio y adaptación por parte de los empleados y la superación de la resistencia al cambio.

Generar ideas de mejoras en el caso de estudio.

## 1.4 HIPÓTESIS

La profesionalización hace de la PyMe una empresa con una planificación estratégica mayor que le permite planear objetivos a alcanzar para cada nivel de la organización, los cuales son comunicados muy claramente a los empleados, ya que la cultura de la empresa mejora notablemente luego de este proceso.

Estos objetivos son evaluados por medio de tableros que control que ayuda a agilizar y optimizar la toma de decisiones.

Estos cambios generan algunas revueltas en la cultura, pero se logra una visión integral de la empresa por lo que vale la pena atravesar el proceso de cambio.

## 1.5 ALCANCE

El eje principal de la siguiente investigación tiene como objetivo conocer cuáles son las principales ventajas y mejoras que se generan, en el área operativa, por medio de la profesionalización de una PyMe. Dentro de este marco, se tiene en cuenta la estación de servicio YPF Petroluro S.A., sucede también que el sistema de gestión a estudiar fue el de Foca software, DEBO.

Partiendo de los supuestos anteriores, hay variables que no fueron tenidas en cuenta en esta investigación y que pueden llegar a incidir en el proceso de profesionalización, luego de una serie de reflexiones sobre cuáles serían las que continuaban en importancia a las analizadas, destacamos las siguientes:

1. Fuentes de financiamiento para el proceso
2. Personal que no tenga conocimientos en computación, ni acceso a una computadora.
3. Fuentes de comunicación
4. Conformidad y confiabilidad del cliente
5. Variables legales y o económicas que pudieran afectar al cambio

6. Del mismo modo, no se tuvieron en cuenta otras estaciones de servicio, así como otros tipos de sistemas de gestión o aplicaciones del software en otros rubros.

## **PARTE II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 CAPÍTULO I: PROFESIONALIZACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

#### **2.1.1 PROFESIONALIZACIÓN COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL DE ÉXITO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

En un mundo que cada día se vuelve más competitivo, el paso hacia una mayor profesionalización se torna imprescindible para las PyMes que buscan ser sustentables a lo largo del tiempo.

Según Leach (1996), la profesionalización pensada como un proceso, tiene que ver con lograr que los equipos directivos sean eficientes, hagan su trabajo de manera eficiente, es decir, hacer que la empresa que dirigen sea rentable. El contexto actual de competitividad, como se cita anteriormente, que se genera a partir de la globalización y las condiciones variables del mercado, entre otras cosas, es una de las razones principales por las cuales es necesario implementar la profesionalización. Otro motivo, y no menor, es que es decisivo para poder manejar los potenciales conflictos entre los valores y las metas de la familia y de la empresa.

La profesionalización es un paso primordial en la dirección de las pequeñas y medianas empresas, porque permite pasar de una administración empírica a una administración profesional, a través de la aplicación de técnicas y herramientas logrando que estas organizaciones se vuelvan más competitivas y que a su vez persistan en el tiempo.

Además, la profesionalización constituye un paso decisivo e importante para que las pequeñas y medianas empresas puedan manejar los conflictos

que se puedan presentar dentro de la organización, entre la cultura organizacional y las metas de la familia, a esta situación se le debe hacer frente a través de un proceso gradual de cambio, implementando sistemas de trabajo que le permitan establecer estrategias para el logro de sus objetivos y eleven su competitividad, favoreciendo su permanencia y consolidación en el mercado.

Según Belausteguigoitia (2004), el proceso de la profesionalización en una Pyme, empieza cuando la misma diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades y potencialidades laborales de cada trabajador, no teniendo en cuenta las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios y/o directivos de la compañía. También afirma que este proceso de profesionalización tendrá éxito desde un comienzo solo si la Pyme adopta como estrategia de crecimiento un programa de capacitación y promoción, donde se evalúe de forma periódica, objetiva y constructiva cómo se desempeña cada trabajador de la compañía, incluyendo a los directivos y propietarios de la organización.

Por lo dicho anteriormente, la profesionalización resulta un elemento fundamental de éxito para lograr que las pequeñas y medianas empresas tengan éxito a lo largo del tiempo. Por otro lado, resulta imposible pensar que una compañía de cualquier orden compita y crezca en el mercado sin un proceso de profesionalización en todas las áreas funcionales que desarrolla. (Leach, 1996)

Por lo tanto, las PyMes deben tomar conciencia acerca de la importancia que poseen los procesos de profesionalización para su organización, ya que son un elemento fundamental a través del cual es posible lograr imponer condiciones de transformación y evolución para la compañía, con el objetivo de ser más competitivos y productivos, no solo a nivel local sino también global. (Leach 1996)

## 2.1.2 VENTAJAS DE LA PROFESIONALIZACIÓN

La profesionalización acarrea consigo factores positivos como negativos. Los factores positivos, son las ventajas que presenta frente a otras empresas. Los factores negativos serán aquellas barreras que la empresa tendrá que vencer para lograr que este cambio sea exitoso.

En cuanto a las ventajas en la gestión, el propietario y comúnmente gerente de la empresa, podrá concentrarse en liderar a su equipo bajo una visión más empresarial, o sea, viendo a la empresa como un todo (Leach 1996).

Tal como expresa Leach (1996) la cultura es un aspecto que se ve muy marcado en la profesionalización, ya que, la comunicación dentro de la compañía comienza a ser más abierta y clara para los empleados. Además se observa que la cultura comienza a centrarse más en la toma de decisiones descentralizada, formando así otra estructura de gestión diferente a la antes conocida en la empresa que afronta el cambio.

La planificación estratégica tomará un papel fundamental en este proceso, ya que este crecimiento será controlado bajo este tipo planificación, que impondrá estándares a alcanzar. Así también establecerá la planeación de objetivos, la asignación de recursos a cada área y organizará el capital humano.

Permanecer en el mercado, gracias a la profesionalización de la empresa por medio de sistemas informáticos y personal, es una gran decisión pero trae asemejado costos importantes y cuando no se tiene el capital necesario o no se ha planeado tener, esto se convierte en un gran problema y será una de las desventajas con las que luchara la empresa. El nuevo personal que se incorpore a la empresa va a estar más capacitado por lo que va a

requerir un aumento en los salarios. Y en cuanto a los programas de gestión que ayudan a optimizar la toma de decisiones tienen un costo de adquisición que no siempre se tiene en contemplación. (Davis, 2011).

Otra de las grandes barreras que afronta la empresa en este momento, está relacionado con las personas que ocupan cargos altos y que saben que su capacitación no es la suficiente para los tiempos que se acercan y como dice Davis (2011) estas personas sienten “amenazado su poder y su estatus”.

### **2.1.3 OBSTÁCULOS PARA LLEVAR A CABO UN PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN**

Al momento de llevar a cabo la profesionalización en una pequeña y mediana empresa se presentan diferentes obstáculos.

Leach (1996) establece que el primer obstáculo a enfrentar es la dificultad para delegar responsabilidad por parte del dueño. Ya que siempre fueron ellos quienes estuvieron al frente de la empresa y les resulta difícil ceder el control sobre la toma de decisiones a los empleados.

El segundo obstáculo, se refiere a que las posiciones de autoridad están probablemente reservadas para los miembros de la familia, y es por eso que no quieren incorporar gente externa a la organización.

Como tercer obstáculo, el autor encuentra el temor a perder el control por parte de la familia. Para que esto no ocurra, se requiere una disposición para el cambio, un fin de compromiso, y alguien de la familia que esté preparado para liderar el proceso.

En cuarto lugar, se enuncia la ausencia de una profesión alternativa posible para el propietario. Ya que la mayoría de su vida la dedicó a la organización.

El último obstáculo que presenta el autor es la lealtad familiar hacia los empleados. La mayoría de las veces los empleados trabajan desde el principio de la empresa y se hace difícil tener que desvincularlos al momento de profesionalizar la organización.

#### **2.1.4 CÓMO INFLUYE EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN**

La profesionalización, como todo proceso de cambio, genera un brote de emociones y sentimientos que suelen ser contradictorios. Por un lado puede haber incertidumbre, temor e inquietud, y por el otro deseo, aspiraciones y esperanza. Como la naturaleza de cambio es compleja, los aspectos que estén vinculados con el comportamiento de las personas, afectarán claramente el proceso de profesionalización. (Brojt, 2009)

Por lo general, en las organizaciones, al momento de llevarse a cabo un proceso de cambio surge resistencia por parte de los empleados. Es más fácil trabajar con lo conocido, que con aquello que es desconocido.

Según el autor Brojt (2009) para poder llevar adelante un proceso de profesionalización con la menor resistencia al cambio de los empleados, será necesario utilizar algunas herramientas como un plan de comunicación y un plan de desempeño.

Un plan de comunicación, permite dar respuestas a las preguntas que seguramente surgirán por parte de los empleados (¿en que beneficiará dicho cambio a la empresa? ¿Cómo afectará al personal?). Además establece quién será el encargado de comunicar y en qué momento, para que los empleados estén informados, entiendan y participen, y así se sientan comprometidos con el cambio.

Es muy importante tener en cuenta las etapas del proceso de cambio, para poder establecer estrategias y acciones que permitan un tránsito más fácil por las diferentes etapas del proceso de cambio. (Acevedo Juárez, 2010)



*Figura 1: Etapas del proceso de cambio. Fuente: Pacheco Sánchez Pedro Pablo (2012). Gestión del cambio organizacional y resistencia al cambio. Un enfoque Hermenéutico.*

En la figura citada anteriormente se pretende ilustrar cuáles son las etapas de un proceso de cambio.

Cuando se establece oficialmente el cambio, al principio no todo queda muy claro y la gente se siente insegura sobre lo que va a pasar. En la segunda etapa empiezan las dudas y la gente se cuestiona si el cambio funcionará, con una fuerte tendencia a suponer que la única opción es el fracaso. En el nivel 3 puede observarse tanto resistencia consciente como inconsciente, lo cual casi siempre tiene un impacto negativo en el desempeño. Es importante entender que es parte del proceso normal de aprendizaje. A medida que la gente se va acostumbrando a las nuevas reglas, empieza a ver los beneficios inherentes del cambio y el desempeño empieza a recuperarse. En la siguiente etapa se logra el equilibrio entre lo positivo y lo negativo. El cambio empieza a operar realmente. En el nivel 6 se produce una reflexión interna sobre lo que se aprendió a lo largo de todo el proceso de cambio. Y en la última etapa la gente y la organización se preparan para el futuro estableciendo la nueva situación como normal y quedando listas para vivir un nuevo cambio. (Acevedo Juárez, 2010)

Además del plan de comunicación, habrá que realizar un plan de desempeño de personal, que establece de qué manera se llevarán a cabo las diferentes capacitaciones para que el empleado pueda desempeñarse adecuadamente en su rol, teniendo en cuenta los nuevos procesos o cambios que se llevarán a cabo en la organización. (Brojt 2009)

La resistencia al cambio si bien produce efectos negativos en un proceso de profesionalización, también produce efectos positivos, y si se los trabaja y atiende se puede generar beneficios para la gestión del cambio. El autor Karp, en su libro Guía para el Líder del Cambio (1996) establece que la resistencia diferencia el talento, que aumenta la conciencia que tiene el empleado sobre sí mismo, cuida la efectividad de la empresa, proporciona nueva información y produce energía.

Por último, será fundamental que los directivos y los propietarios de la organización se encuentren involucrados y comprometidos con el proceso de

profesionalización. Como establece Schutt (2012) en el libro de Molinari (2012) será necesario tener un enfoque “de arriba hacia abajo”, donde el dueño sea quien tenga la visión y que esté convencido de llevar a cabo el proceso, y así se lo transmita a los empleados.

Sin esto será difícil poder lograr un cambio. Si el dueño no está del todo convencido con el proyecto de profesionalización de su empresa, será necesario que los empleados lleven a cabo el proceso sin el apoyo del dueño y seguramente se estanque.

Por lo tanto, si el dueño es quien lidera el cambio y está convencido, el éxito de la profesionalización de la empresa sin tener resistencia al cambio por los empleados, se volverá más probable.

### 2.1.5 DIFERENCIA ENTRE LA GESTIÓN PROFESIONAL Y LA GESTIÓN EMPRESARIAL

<b>FUNCIONES DEL MANAGEMENT</b>	<b>GESTIÓN PROFESIONAL</b>	<b>GESTIÓN EMPRESARIAL</b>
Desarrollo	Desarrollo planificado del management: identificar las necesidades, idear los programas	Desarrollo ad hoc, principalmente a través de la experiencia en la tarea
Presupuesto	Criterios de gestión y diferencias	Presupuesto no explicito, sin desacuerdo subsiguientes
Innovación	Se privilegia la innovación orientada al	Se privilegia las principales innovaciones,

	crecimiento, disposición para asumir riesgos calculados	disposición para asumir mayores riesgos
Liderazgo	Estilos inspirados en la participación y en la consulta	Estilos variados, desde el inspirado en ordenes al de no intervención
Cultura	Bien definida	Vagamente definida y orientada a la familia
Ganancias	Orientación a las ganancias, que son unas metas explícitas	La ganancia considerada como una secuela
Planificación	Planificación formal y sistemática: planes operativos estratégicos y circunstanciales	Planificación informal ad hoc
Organización	Funciones formales y explícitas. Descripciones exhaustivas y mutuamente excluyentes	Estructura informal con indefinición y superposición de las responsabilidades
Control	Sistema de control planificado y formal que incluye cálculo, evaluación y beneficios de los objetivos	Control parcial, ad hoc, poca aplicación poca aplicación de medidas formales

*Figura 2: Diferencia entre la gestión profesional y la gestión empresarial.*

*Fuente: Leach Peter (1996) La empresa familiar*

Como conclusión, podemos afirmar que la profesionalización es imprescindible para las PyMes que buscan ser sustentables a lo largo del tiempo. Si bien este proceso trae consigo ventajas y desventajas, la realidad es que los obstáculos que puedan encontrarse a la hora de profesionalizar, se ven compensados por los numerosos beneficios que este proceso le otorga a la organización.

## 2.2 CAPITULO II: SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRAL (ERP) COMO HERRAMIENTAS PARA LA PROFESIONALIZACIÓN

### 2.2.1 ERP (PLANEACIÓN DE RECURSOS EMPRESARIALES): EJE CENTRAL DEL NEGOCIO

Hoy en día nos encontramos en una época donde la información se genera a cada segundo de manera instantánea en todas las organizaciones. En lo que respecta al ámbito empresarial, contar con la información necesaria puede significar una ganancia o una pérdida monetaria.

A medida que fueron pasando las décadas, han aparecido y evolucionado los sistemas de planeación de los recursos empresariales para ayudar a las empresas a controlar la información que se genera en cada departamento y cada nivel de la misma. Estos sistemas son más conocidos como ERP.

*“Los sistemas ERP son software, prefabricado e integrado, cuya finalidad es colaborar con los sistemas de información en las organizaciones, típicamente compuesto por un conjunto amplio de subsistemas estándar (cadena de abastecimiento, recursos humanos, finanzas) y que son susceptibles de ser adaptados a las necesidades específicas de cada cliente”* (Esteves y Pastor 2000 en Martini 2005, p. 11)

Es importante analizar detalladamente la definición mencionada anteriormente. El término prefabricado hace referencia a que el programa no fue creado para una necesidad concreta de una determinada empresa, sino que se creó para atender generalidades.

Cuando se habla de integrado, quiere decir que los datos se comparten independientemente del área que los genera. De esta manera se evita que los procesos se dividan en comportamiento aislados.

Si se dice que está compuesto por un conjunto amplio de subsistemas estándar, lo más importante en esta parte de la definición es la noción de amplitud, esto quiere decir que un sistema ERP es considerado como tal cuando cubre la mayoría de las operaciones del negocio. También hay que tener en cuenta el concepto de estándar, que está ligado al de prefabricación y que se opone al de desarrollo de software a la medida de la organización.

En lo que respecta a su uso es susceptible de ser adaptado a las necesidades del cliente, quiere decir que si el software no tiene capacidades mínimas de adaptación a las distintas prácticas del negocio, nunca podrá comercializarse como un sistema ERP.

(Martini 2005)

Por su parte, O'Brien y Marakas (2006) establecen que un ERP es *“un sistema empresarial interfuncional dirigido por un paquete integrado de módulo de software que da soporte a los procesos internos básicos de un negocio”*. (O'Brien y Marakas (2006), p. 260)

A su vez, Maldonado establece que *“los sistemas integrados de planificación de los recursos empresariales (ERP) forman una tipología TI (tecnología de la información) que pretende integrar y automatizar los procesos medulares de las organizaciones, incluyendo finanzas, logística, ventas, procesamiento de órdenes, producción y planificación de materiales.”* (Miguel Maldonado, 2008, p. 78)

*“Un ERP es un sistema de planificación de los recursos y de gestión de la información que de una forma estructurada, satisface la demanda de necesidades de la gestión empresarial. (...) Permite a las empresas evaluar, controlar y gestionar más fácilmente su negocio en todos los ámbitos.”* (Luis Muñiz González, 2004, p. 27)

Según Muñiz González (2004), los sistemas ERP tienen gran capacidad de adaptación, de modularidad, facilidad de consulta, universalidad, así como también capacidad de integración de la información. Es un programa de gestión que fue diseñado para poder cubrir todas las exigencias de las áreas funcionales de la empresa. Se compone de un conjunto de módulos que permite que las empresas integren las diferentes operaciones que se realizan en las diferentes áreas (contabilidad, finanzas, fabricación, recursos humanos, ventas, compras, existencias, servicios, etc).

Los ERP facilitan la integración y la optimización de los procesos de negocio mediante la aplicación de Tecnologías de la información y comunicación (TICs). Por ejemplo, estos sistemas permiten planificar y controlar los recursos y actividades relacionadas con la compra, producción, envío y contabilización de un pedido. La implementación de los ERP lleva consigo una serie de beneficios. Las empresas reducen costos al aumentar la eficiencia a través de la estandarización, racionalización y la agilidad de los procesos de negocio. Según los autores, Menezes y Gonzáles-Ladrón-de-Guevara (2010), éste es el principal beneficio: el ahorro de dinero.

Otro beneficio es que facilita a la hora de tomar decisiones ya que se tienen todos los datos de la empresa en una pantalla. Al tener todos los datos de los departamentos disponibles y una planificación bien definida dentro del sistema es lógico que se puedan tomar las decisiones importantes con mayor facilidad.

Como tercer beneficio, podemos decir que una correcta implementación de un ERP permite responder al cliente con una mayor eficiencia y rapidez.

Como cuarto beneficio, tal vez sea el más evidente y lógico de la implantación de un sistema ERP, es que aumenta la productividad de los empleados. Esto es debido a que un ERP optimiza la gestión de procesos y por consiguiente aumenta la productividad. De esta manera, se eliminan los trabajos duplicados, la información redundante ya que se automatizan los procesos.

Además, cuando toda la plantilla de los distintos departamentos trabaja con el mismo programa, esta aplicación los obliga a que sean más ordenados o más “estándar”. Básicamente ayuda a definir las buenas prácticas dentro de una plantilla de la empresa.

Por último, un sistema ERP posibilita un crecimiento ordenado. Al tener la visibilidad de la imagen de una empresa en un preciso momento en una pantalla, se puede analizar y determinar con mayor facilidad donde está el punto flojo de la estructura de la empresa que imposibilita el crecimiento o que es lo que hay que reforzar y mejorar. Y por consiguiente, esto lleva a tomar mejores decisiones.

(Los 7 beneficios de un ERP en tu empresa, 2013)



## VENTAJAS

- mejora de forma considerable la comunicación entre todos los departamentos y responsables.
- consigue reducir la incertidumbre acerca de la fiabilidad de la información.
- se eliminan las posibles duplicidades de información.
- se hace más eficiente la integración de todos los procesos de trabajo entre las diferentes áreas o departamentos.
- se incrementa la productividad gracias a la automatización de procesos y la integración de diversas áreas de la empresa

## DESVENTAJAS

- genera resistencia al cambio por parte de los empleados.
- se genera una nueva manera de hacer negocios.
- cambian las formas de trabajo y de la organización misma.
- si las bases de la implementación del sistema son poco sólidas la empresa correrá riesgo a fracasar por la alta inversión que necesita implementar un sistema de ERP en una organización.

*Figura 3: ventajas y desventajas de la aplicación de un ERP. Fuente: Muñiz González (2004) ERP: guía práctica para la selección e implementación*

En el cuadro anterior (Figura 2) se establecen las ventajas y desventajas de utilizar un ERP en una PyMe.

### 2.2.2 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DEBO

Debo es un sistema de gestión integral que aporta la solución que el cliente necesita de manera precisa. Es un software pre diseñado a medida, ya que a través de diferentes ajustes que se pueden realizar, ofrecen un producto a medida de cada empresa. Cada módulo que lo integra atiende las

necesidades de un sector de la empresa y funciona de manera integrada con el resto.

El software Debo, está compuesto por tres productos principales y éstos son:

- **Back Office:** compuestos por varios módulos que tienen la capacidad de resolver las tareas específicas de un área o sector. Dichos módulos están integrados entre si y generan y obtienen la información necesaria de los otros módulos. Los módulos son: clientes, proveedores, bancos, tarjeta de crédito/débito, contabilidad y auditoría de transacciones. Como se diseña a medida de cada cliente, los módulos pueden ser modificados.
- **Front Office:** es el punto de venta que da soporte a los pedidos y facturación y agrega las funcionalidades que son necesarias en ese puesto de trabajo. Transferencia de depósito, remitos de ventas, arqueos de caja, entre otros.
- **Head Office Integral:** permite administrar distintas sucursales, si es que la empresa tiene, de manera independiente pero sincronizando y administrando el flujo de datos desde y hacia las sucursales sin ser necesaria una conexión permanente a internet. Actúa de una forma que no es necesaria la intervención del usuario y tiene la inteligencia de procesos para realizar transferencias de información desde el Back Office hacia el Head Office (registros de ventas, movimientos de stock, clientes y cobranzas, proveedores y pagos, y planillas de caja conteniendo datos de cobranzas) y para realizar transferencias de información de Head Office hacia el Back Office (lista de precios, nuevos artículos, medios de cobro, movimiento de stock entre sucursales). En definitiva, Debo Head Office se encarga de que toda la información esté actualizada en todo el sistema lo antes posible.



Figura 4: pantalla software Debo N°1 Fuente: [www.focasoftware.com](http://www.focasoftware.com)



Figura 5: pantalla software Debo N°2 Fuente: [www.focasoftware.com](http://www.focasoftware.com)



Figura 6: pantalla software Debo N°3 Fuente: [www.focasoftware.com](http://www.focasoftware.com)

## 2.2.3 COMPARACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DEBO CON RESPECTO A OTROS

### TANGO ERP

Sistema de gestión desarrollado por la firma Axoft Argentina S.A, que lleva más de 20 años en el país, donde lidera el mercado de las pymes con un 60% de empresas del mercado como cliente. (Proietto, 2013).

Tango es un sistema que puede adaptarse a cualquier rubro y su aplicación es inmediata. Es un sistema modular, es decir que se compone de diferentes módulos, los cuales se pueden adquirir por separado y se pueden ir agregando a medida que la empresa lo necesite. (Guerra, 2011)

Los módulos pueden trabajar de manera individual o totalmente integrada, lo que permite que la información se ingrese una sola vez y que el sistema genere automáticamente los movimientos de stock, de valores y los asientos contables de manera automática. Una vez que los asientos fueron registrados en contabilidad, se envía la información para la emisión de los estados contables. (Proietto, 2013)

Este ERP ofrece el control y el manejo de la información necesaria para la gestión de cualquier negocio. Brinda la información en el momento preciso para poder tomar decisiones en los diferentes ámbitos de la empresa. Arma la contabilidad en tiempo real y si la empresa tiene diferentes sucursales, va integrando todos los procesos. (Pappalardo, 2011)

La interfaz que tiene el sistema es amigable, y cuenta con un asistente que guía paso a paso en su instalación para evitar inconvenientes. Esto hace que su utilización sea de manera sencilla.

Por otro lado, tango permite incorporarle inteligencia al negocio. Esto hace que se genere la ventaja de ser más competitivo, de anticiparse a los cambios y pueda detectar oportunidades.

El sistema es seguro y confiable, ya que permite definir la cantidad de usuarios y genera un acceso diferencial para cada uno.

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



Figura 7: pantalla ERP Tango N°1 Fuente: [www.axoft.com](http://www.axoft.com)

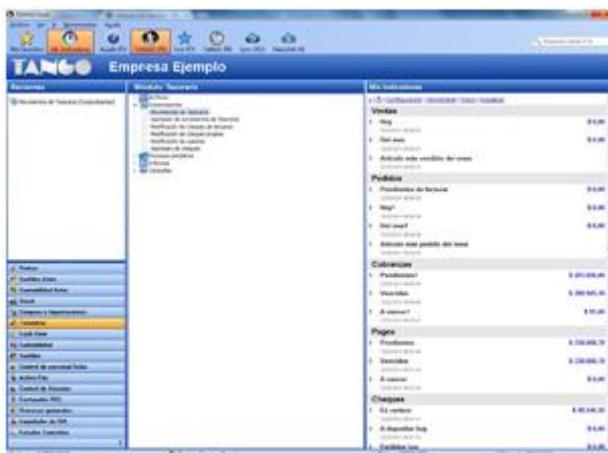


Figura 8: pantalla ERP Tango N°2 Fuente: [www.axoft.com](http://www.axoft.com)



Figura 9: pantalla ERP Tango N°3 Fuente: [www.axoft.com](http://www.axoft.com)

## SAP ERP

Sistema integral de gestión que se compone de diferentes módulos integrados que permiten tener en tiempo real y con exactitud los principales indicadores de gestión.

Es el software más completo, flexible y escalable que existe. Utiliza una plataforma de tecnología abierta que puede integrar diversos sistemas, tanto propios de SAP como de terceros. ([www.sap.com](http://www.sap.com))

A través de este sistema integrado de gestión, se puede realizar un control exhaustivo de todos los procesos y operaciones que se llevan a cabo en una organización, almacenando la información para que pueda ser utilizada por cualquier sector. (SAP R/3: Uno de los mejores ERP del mercado, 2010).

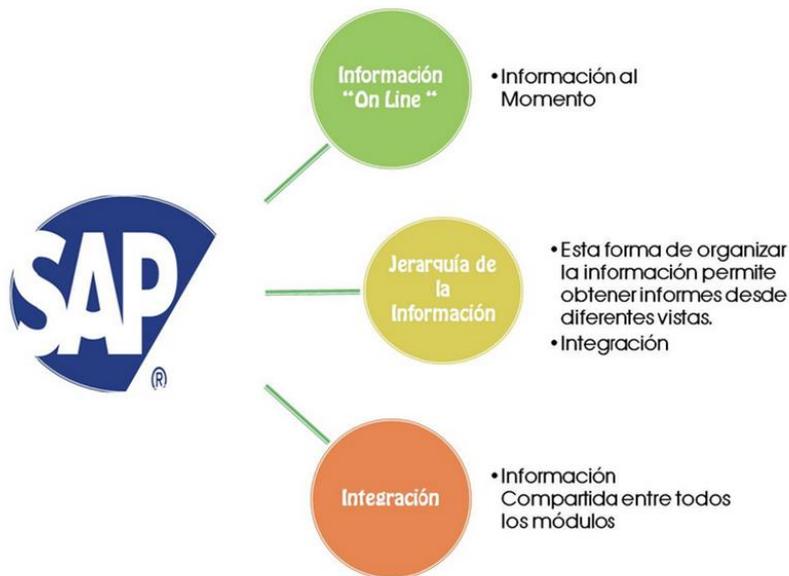


Figura 10: características del ERP Sap Fuente: [www.mundosap.com](http://www.mundosap.com)

El sistema SAP permite una personalización del mismo al 100%, realizado en base a los requerimientos de cada organización. Permite además un control eficaz de los datos y facilita los procesos de transacción y el manejo de la información. (Las ventajas de SAP R/3, 2010).

The screenshot shows the SAP 'Asset Balances' report. It displays two tables of asset data for different company codes (IMAT and MATTEQ). A pop-up window for 'Sum criteria' is visible over the first table.

Asset	SNO	Cap. date	Asset description	Acquis. val	Accua. dep.
20002	0	09.01.2002	Erste Anlage in neuen BUKS IMAT	120.000,00	18.542,05
20002	1		Sum steps Specify breakdown	120.000,00	13.339,33
20009	0			2.000,00	554,62
20009	1			2.000,00	522,22
20010	2			2.000,00	744,44
20011	0			2.000,00	554,63
* Asset class				257.000,00	34.252,10
* Asset class					22
* Company Code					

Asset	SNO	Cap. date	Asset description	Acquis. val	Accua. dep.
30007	0	01.01.1999	IDOC ALT-ANLAGE MIT EQUIPOLLUNG	1.000,00	555,56
30007	1	01.01.1999	Unteruser 1 mit Equipment	0,00	0,00
30007	2	01.01.1999	Unteruser 2 mit Equipment	0,00	0,00
30007	3	01.01.1999	Unteruser 3 mit Equipment	0,00	0,00
30011	0	30.01.2003	Equipment mit Langtext	1.000,00	100,00
* Asset class MATTEQ Machines str -line				2.000,00	655,56
* Company Code IMAT Anlagenstammdaten				259.000,00	34.907,66
* Company Code					22

Figura 11: pantalla ERP Sap N°1 Fuente: [www.helpsap.com](http://www.helpsap.com)

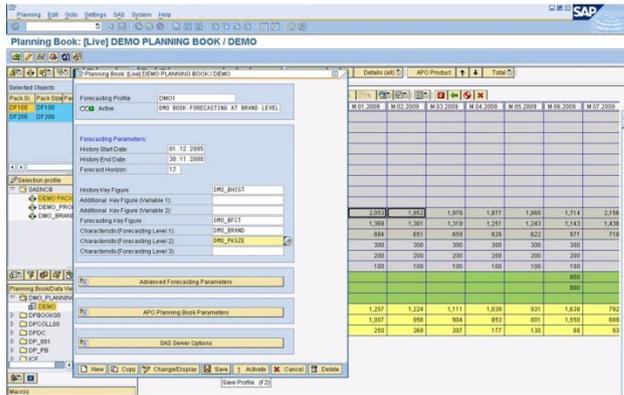


Figura 12: pantalla ERP Sap N°2 Fuente: [www.helpsap.com](http://www.helpsap.com)

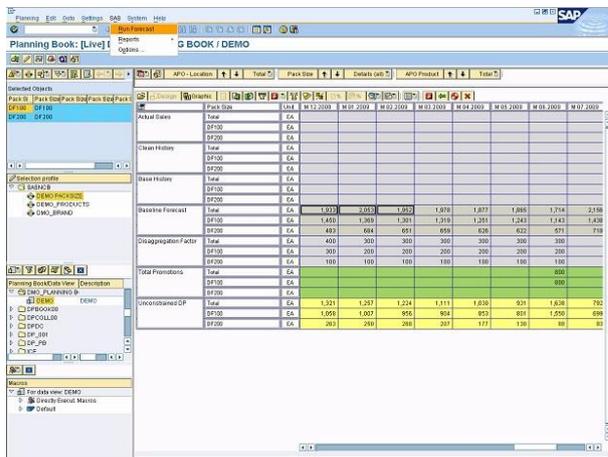


Figura 13: pantalla ERP Sap N°3 Fuente: [www.helpsap.com](http://www.helpsap.com)

## BEJERMAN ERP

Es un sistema de gestión empresarial integral, que se comercializa bajo el nombre de Eflex Ware, que actúa como una poderosa herramienta que permite brindar información cierta y actualizada de todos los procesos que lleva a cabo la organización. Tiene la capacidad de acompañar a la empresa y ayudarla a cumplir los objetivos.

El sistema cuenta con un núcleo funcional (Functional Core) que es capaz de resolver los requerimientos específicos de cada organización, con aplicaciones que son estándar, robustas y confiables, que son adaptables a diferentes formas de trabajo.

Cuenta con un conjunto de herramientas destinada a hacer crecer la aplicación en el caso que sea necesario. Además este sistema se completa con una plataforma de aplicaciones que a través de internet brinda soporte.

(Sistema Bejerman: [www.bejerman.com.ar](http://www.bejerman.com.ar))



Figura 14: núcleo funcional del ERP Bejerman Fuente: [www.bejerman.com.ar](http://www.bejerman.com.ar)

Este sistema integral se mantiene constantemente actualizado, tanto en lo operativo como en lo relativo a la normativa vigente.

Una de sus características principales que presenta es que tiene múltiples niveles de seguridad para el acceso a los datos y a los diferentes procesos. También permite realizar una consolidación de la información corporativa, y de todas las sucursales si es que la empresa tiene.

(Sistema Bejerman: [www.bejerman.com.ar](http://www.bejerman.com.ar))



Figura 15: pantalla ERP Bejerman N°1 Fuente: [www.bejerman.com.ar](http://www.bejerman.com.ar)

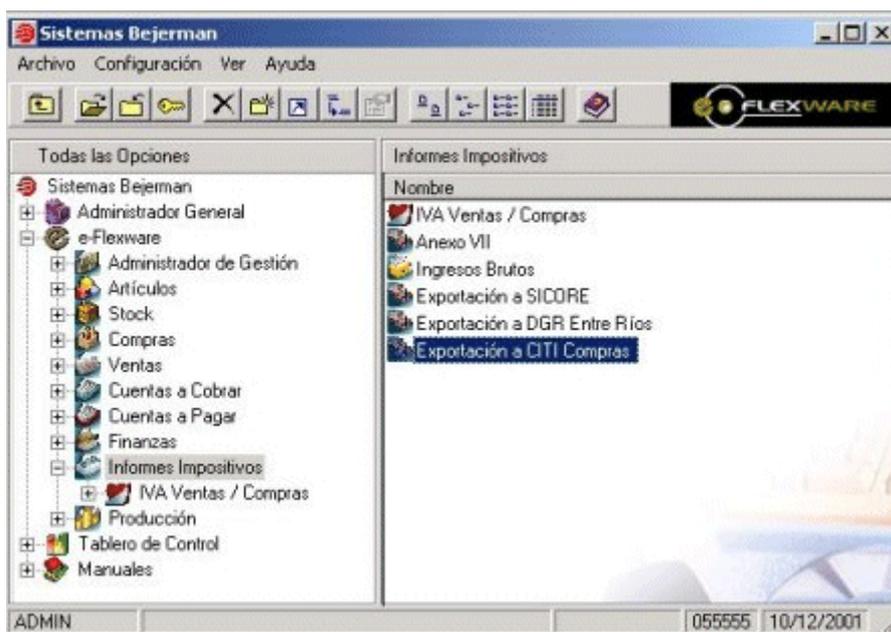


Figura 16: pantalla ERP Bejerman N°2 Fuente: [www.bejerman.com.ar](http://www.bejerman.com.ar)

En este segundo capítulo, concluimos que la implementación de un ERP para profesionalizar la empresa es una idea muy acertada, ya que los mismos son integrales, fáciles de usar, intuitivos, prefabricados y susceptibles de ser adaptados a las necesidades del cliente. Por los beneficios nombrados anteriormente, podemos afirmar que mejora la forma de comunicación entre

todos los departamentos y responsables, se eliminan las posibles duplicidades de información y ayuda a tomar mejores decisiones.

## 2.3 CAPITULO III: TABLERO DE CONTROL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN PYMES

### 2.3.1 TABLERO DE CONTROL

Andreu y Martínez-Vilanova (2011) desarrollan que se pueden controlar ciertos aspectos que contemplan el correcto funcionamiento de todos los demás aspectos sobre los que no se tiene control. En otras palabras, dicen que puede controlarse la velocidad y la temperatura del vehículo mientras se viaja pero, no es posible controlar el funcionamiento de cada pieza del motor pues, se da por aludido que si los indicadores antes mencionados muestran los valores correctos es porque las piezas están realizando su correcto funcionamiento. En la PyME, el tablero de control cumple la misma función, muestra los indicadores clave que reflejan el funcionamiento integral de la organización, y de esta forma, es posible esquematizar cual es la información que recoge cualquier modelo de negocios empresarial.

Así es que, terminan describiendo el cuadro de mando como “un panel en el que aparecen los indicadores de funcionamiento de cualquier organización” (Andreu y Martínez-Vilanova 2011). Además, agregan que en el tablero de control deben incluirse los indicadores que brindan información para la predicción de sucesos y la gestión propia de cada organización y, es por ello que cada empresa tendrá sus puntos de control específicos.

Dentro de los tableros de control más indicados para aplicar en una pyme, se encuentran el tablero de control operativo y el directivo.

Según Ballvé (2000) el tablero de control operativo apunta a tener conocimiento de una manera rápida de los indicadores operativos de la empresa, en otras palabras aquellos que necesitan ser monitoreados día a día.

Las áreas claves del mismo suelen estar relacionadas con procesos que se llevan a cabo en la organización y los indicadores que presenta son muy concretos.

Por otro lado el autor menciona que un tablero de control directivo es aquel que permite monitorear la empresa por medio de indicadores específicos. Aporta información para los niveles gerenciales de la pyme, ya que de una sola mirada se puede apreciar la situación global de la empresa hacia dentro.

### **2.3.2 CÓMO IMPLEMENTAR UN TABLERO DE CONTROL**

Según el autor Maggi (2010) hay cinco pasos fundamentales para implementar un tablero de control.

Como primer escalón y base del proceso él plantea “determinar la estrategia de la empresa”. Es fundamental conocer y tener muy presente el objetivo de la empresa y que actividades son necesarias para alcanzarlas, es decir, el curso que tomará la empresa, ya que en base a esto se desarrollarán los indicadores del tablero.

El segundo paso es “clasificar”, una vez que detectamos los aspectos claves los debemos dividir en cuatro grandes grupos: finanzas, clientes, personal y cliente interno. Hay veces que en las PyMes la estrategia no esta tan elaborada y cuesta encasillar los aspectos en las cuatro variables, es por esto que el autor aconseja que en estos casos se haga el proceso a la inversa, es decir que se piense en los aspectos claves de la estrategia en función a cada uno de los 4 puntos claves (finanzas, clientes, personal y cliente interno).

El tercer paso es “convertir las claves en objetivos”. Lo que el autor quiere resaltar es que se debe poner todo lo mencionado anteriormente en una estrategia tangible y real, y para lograrla deben plantearse objetivos posibles y reales que hagan que todo se lleve a la realidad tal como se planteó.

El cuarto paso, pero no menos importante, es plantear los indicadores más adecuados para los objetivos de la PyMe. Se deben pactar que se va a medir y los valores a alcanzar, ya que estos serán los indicadores que mostraran como está la situación de la empresa según como se relacionen los valores reales obtenidos con los valores seleccionados en los indicadores. Es por esto que hay que prestar mucha atención.

El quinto y último paso es “iniciar el procedimiento de seguimiento y análisis” en este momento es donde se deben mirar atentamente indicadores del punto anterior y compararlo con los datos reales de la empresa, para así saber que tan alejado se está del objetivo de la PyMe, y definir así las acciones correctivas a realizar.

### **2.3.3 CLAVES PARA OBTENER UNA BUENA IMPLEMENTACIÓN DEL TABLERO DE CONTROL**

Partiendo de un concepto crucial que nos presentan Andreu Alabarta y Martínez-Vilanova (2011) que es que “el objetivo de un tablero de control no es encontrar culpables individuales a los problemas que aquejan a la empresa, sino que por el contrario es mejorar el funcionamiento de la empresa”, es importante resaltar cuatro aspectos que llevan a que el tablero sea recibido e implementado de una mejor forma por la organización.

Maggi (2010) recomienda diferentes aspectos. El primero es que toda la organización debe estar involucrada en el tablero y comprometida en llevarlo a cabo, no solo el gerente general tiene que saber que significa y comprometerse con la causa, sino que tiene que saber transmitir la importancia de dicho tablero para que toda la organización también se comprometa. Esto es muy importante porque todos los niveles aportaran información para nutrir este tablero.

La segunda recomendación que es que no hay confeccionar un tablero muy complejo, esto reducirá burocracia y facilitara la utilización del mismo. Tener más indicadores no significa ver más aspectos, solo hay que tener los indicadores que sean representativos y en una medida justa. Para esto la tercera recomendación nos enuncia que debemos tener muy claros los objetivos y definirlos correctamente para poder lograrlos.

Para lograr una utilización correcta y además un cambio positivo en la organización gracias al tablero de control, se debe acompañar al mismo con un plan de acción de cambio. No sirve evaluar un indicador que la empresa no esté dispuesta a mejorar, y es por eso que un plan de mejora de gestión, en el cual se pacten las acciones correctivas a seguir, será con lo que se debe contar para llegar al éxito.

Como establece Ballvé (2000) cuando el tablero de control se encuentra integrado a un buen sistema interactivo, resulta ser el soporte ideal para la dirección. Para esto debería gozar de las siguientes virtudes:

- a) Contener toda la información que cambia constantemente y que los altos directivos han reconocido como potencialmente estratégica.
- b) Ofrecer toda la información que sea suficientemente relevante como para demandar usual y regular atención por parte de los directivos en los diferentes niveles de la organización.

- c) Estar unido a un sistema de reuniones periódicas que sea una especie de catalizador para la discusión continúa acerca de los resultados entre líneas, hipótesis y planes de acción.
- d) Contar con un diseño que facilite el análisis y que la información pueda ser interpretada y debatida en reuniones personales de superiores, subordinados y pares.

### **2.3.4 BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR UN TABLERO DE CONTROL**

La implementación de un tablero de control en una organización genera diferentes tipos de ventajas o beneficios.

En primer lugar, según los autores Andreu Alabarta y Martínez-Vilanova (2011) el tablero de control permite simplificar el proceso de gestión.

En segundo lugar, los autores exponen que con la utilización del tablero de gestión se evitan las diferencias de lenguajes que pueden producirse entre los diferentes departamentos de la organización.

Por otro lado, Fleitman en el artículo publicado por Valda (2013) establece que un tablero de control proporciona una mejora continua en el desempeño de las diferentes áreas, en los procesos y en los empleados. A su vez indica que facilita el consenso y el compromiso en el equipo de dirección. También mejora la efectividad directiva, así como también la toma de decisiones y genera una cultura organizacional con calidad.

Por último, Fleitman concluye que un tablero de control permite alinear de manera horizontal y vertical los objetivos y estrategias que posee la empresa.

En el tercer y último capítulo, podemos afirmar que la aplicación de un tablero de control en una empresa es una forma de demostrar en forma cuantificada la situación actual de la empresa y su confección es un paso muy importante que le permitirá a la misma superar los principales obstáculos. Además permite simplificar el proceso de gestión y proporciona una mejora continua en el desempeño de las diferentes áreas, en los procesos y en los empleados.

## PARTE III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y TRABAJO DE CAMPO

En este apartado haremos referencia a la manera en la que se sustentarán las respuestas a las preguntas de investigación y a los objetivos que fueron planteados en el primer punto de este trabajo.

La investigación llevada a cabo es de carácter cualitativo, ya que el interés de la misma se centra en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto global en el que se producen para poder explicar los fenómenos.

Según Jacobs (1987) las principales características que tienen los métodos cualitativos son:

1. Inducción analítica: comienza con la observación de hechos; las generalizaciones son hechas a partir de los datos recogidos tratando de descubrir patrones.
2. Proximidad: cercanía del observador a los hechos y personas. Se estudian los fenómenos en el propio entorno natural en que ocurren. No hay neutralidad.
3. Mundo cotidiano: el estudio de la vida social en su propio marco natural sin distorsionarla ni someterla a controles experimentales.
4. Descubrimiento de la estructura de interpretación, no imponerla.
5. Actividad dialógica: no sólo se observan los datos, sino que hay diálogo permanente entre el observador y lo observado, entre inducción (datos) y deducción (hipótesis) generándose unos significados negociados y consensuados.
6. Priman los aspectos subjetivos: se buscan más los significados intersubjetivos contruidos y atribuidos por los actores sociales a los hechos que la realidad de estos mismos hechos y sus leyes.

7. Uso del lenguaje simbólico y los conceptos comprensivos, más bien que el de los signos numéricos (la estadística).

Para poder determinar el tipo de investigación que se lleva a cabo, se toma en cuenta la clasificación realizada por Deutsch y Cook (1965) y Babbie (1979), donde establecen que una investigación puede ser exploratoria, descriptiva y/o explicativa.

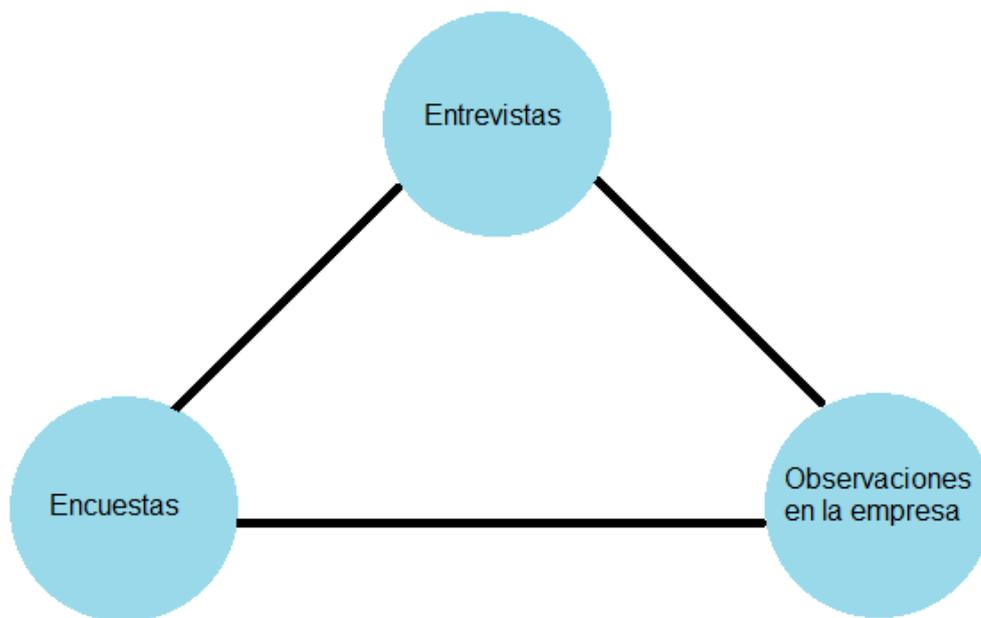
Tomando en cuenta lo dicho anteriormente, establecemos que la investigación será descriptiva, explicativa analizando un caso único. Según Best (1988) la investigación descriptiva es aquella que interpreta de manera detallada lo que es. Es decir que relaciona lo que es con algún hecho precedente que haya influido o afectado una condición o hecho presente. Además establece que aquella investigación que utilice estudio de casos, será descriptiva. Por otro lado, el autor Sampieri (2000) expresa que los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos y fenómenos, y están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Aquí el interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste.

Una vez definido el paradigma y el tipo de investigación a realizar, proponemos determinar los instrumentos a través de los cuales llevaremos adelante la triangulación de este trabajo.

Se triangula para obtener datos sin subjetividad, datos y hechos fuertemente fundamentados y que puedan respaldar nuestro trabajo de forma sólida y segura.

Teniendo en cuenta que realizamos una investigación a través del estudio de un caso único, ya que según Donald Campbell la ventaja del mismo es que puede “acercarse” a situaciones de la vida real y comprobar ideas en

relación directa con el fenómeno a medida que se desarrolla en la práctica, los instrumentos que seleccionamos para realizar la triangulación se muestran en el siguiente esquema:



*Figura 17: Triangulación de la investigación (fuente de elaboración propia)*

El primer instrumento seleccionado es la encuesta, ya que se la utiliza cuando se desea conocer la opinión de alguien acerca de un problema. Se presentan preguntas por escrito con la finalidad de obtener datos descriptivos que las personas pueden proporcionar a partir de su propia experiencia. Las encuestas serán realizadas al personal de playa de la empresa, es decir a quienes se encargan de realizar el expendio de combustible y a los empleados del Full. (Ver en 3.2.3 análisis de las encuestas y ver en Anexo 5.1 el modelo de la encuesta realizada)

El segundo instrumento es la entrevista, que es una variante del método de la encuesta, donde la información se obtiene directamente del interlocutor en una situación de cara a cara. Las mismas serán realizadas al Gerente General de la empresa y a los expertos en el sistema de gestión aplicado. (Ver en 3.2.2 análisis de las entrevistas realizadas y en anexo 5.2 las entrevistas)

Por último, se realizarán observaciones en la empresa seleccionada, que permite determinar que ocurre en una situación. Incluye la clasificación y el registro de los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema sistemático. (Ver el análisis de la observación en 3.2.3)

Para finalizar con la introducción de la metodología de investigación, realizamos un cuadro metodológico para utilizar como guía para la realización de la misma. Se lo puede observar en la página siguiente.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Profesionalización de PyMes a través de ERP y TC	Utilización de TC y ERP	Beneficios de la utilización de un ERP y un TC en la organización	Entrevistas (P1, 2 y 5), observaciones, encuestas
	Características de los ERP	Cuál es el ERP y TC que mejor se adapta a la organización	Entrevistas (P1), observaciones, encuestas(P3)
	Implementación de TC y ERP de manera exitosa	Mejora en la toma de decisiones por parte de los directivos. Delegación de responsabilidades.	Entrevistas (P 3 y P 5)
Cambio y adaptación organizacional	Gestión profesional	Cambios que se produjeron en la cultura organizacional con la empresa ya profesionalizada	Observación, entrevistas y encuestas
	Resistencia al cambio	Adaptación de los empleados al nuevo sistema de gestión	Observación, encuestas, encuesta (P4 y P7)
	Conflictos organizacionales	Mejoras en los conflictos y diferencias organizacionales	Entrevistas (P5) y encuestas
	Plan de comunicación y desempeño	Satisfacción del empleado con la comunicación y su nuevo rol con respecto al nuevo sistema de gestión	Encuestas y cuestionario (P5)

*Figura 18: Cuadro de metodología. Fuente de elaboración propia*

### 3.1 CASO ÚNICO

Para este trabajo se utilizó la forma de caso único, si bien algunos investigadores no están de acuerdo con esta metodología, nos hemos apoyado en la teoría de Flyvbjerg, que expresa que la investigación por medio de un caso es un examen detallado de un solo ejemplo, y contradice fuertemente a los investigadores que desprestigian estas investigaciones llamándolas “pruebas pilotos”. Además, el mencionado autor plantea que, el estudio de caso único permite dejar de ser un principiante y obtener un conocimiento experto en ese tema puntual que el caso abarca.

El autor apunta que no se trata de dejar de lado las reglas de investigación, sino que, en estos análisis se debe focalizar más en la práctica por medio del trabajo de campo para desarrollar el conocimiento necesario, logrando así una visión matizada de la realidad. El mencionado autor del artículo deja en claro que el análisis de caso único se puede realizar en el sentido “débil” del concepto de “teoría”, lo que apunta a la comprobación de proposiciones o hipótesis. Estos casos no se desarrollan con la esperanza de probar algo, sino con la esperanza de aprender algo, cita el autor del artículo a Hans Eysenck. En este caso, el objetivo está en probar el proceso de profesionalización en las PyMes pero a su vez, aprender sobre dicho proceso, su implementación y desarrollo.

Flyvbjerg continúa defendiendo su postura diciendo que, estos casos pueden tomar parte en el proceso colectivo del suministro del conocimiento en un área determinada o en una sociedad dada, más allá de que el conocimiento que aportan no se pueda generalizar formalmente.

Clarificando uno de los cinco malentendidos sobre el estudio de casos el autor plantea que se “puede generalizar sobre la base de un solo caso, y el estudio de un caso puede ser crucial para el desarrollo científico a través de la

generalización como complemento o alternativa de otros métodos.”

Flyvbjerg desarrolla diferentes modelos de casos, y dice que va a depender de la experiencia y la intuición de cada investigador en que categoría se ubique el caso. Creemos que la categoría que más se ajusta al desarrollado en este trabajo es el de caso crítico, ya que éste se puede definir como un caso con importancia estratégica para el problema en general, se suelen tomar empresas modelos para que luego las conclusiones se puedan generalizar para empresas que poseen menos condiciones óptimas que las empresas modelos. Como las tipificaciones de los casos no son excluyentes también creemos que el caso puede tener algo de caso paradigmático, es decir, “casos que ponen de relieve las características generales de las sociedades” en cuestión, explica el autor, y continúa, los casos paradigmáticos no responden a ningún estándar, sino que son ellos los que fijan el estándar.

Como ventaja del estudio de casos Flyvbjerg afirma que el estudio de un caso permite acercarse a situaciones de la vida real y de esta forma comprobar ideas con relación directa con el fenómeno estudiado, a medida que se desarrolla en la práctica. Adicionalmente, desarrolla que el objetivo de dicho trabajo no es hacer que los resultados del estudio del caso sea todo para todos, por el contrario, el objetivo es permitir que el estudio arroje diferentes cosas para diferentes personas.

El autor concluye que “el estudio de casos es un método necesario y suficiente para determinadas e importantes tareas de investigación” y que funciona muy bien, he incluso mejor que otros en determinadas situaciones.

### 3.1.1 OBJETO DE ESTUDIO

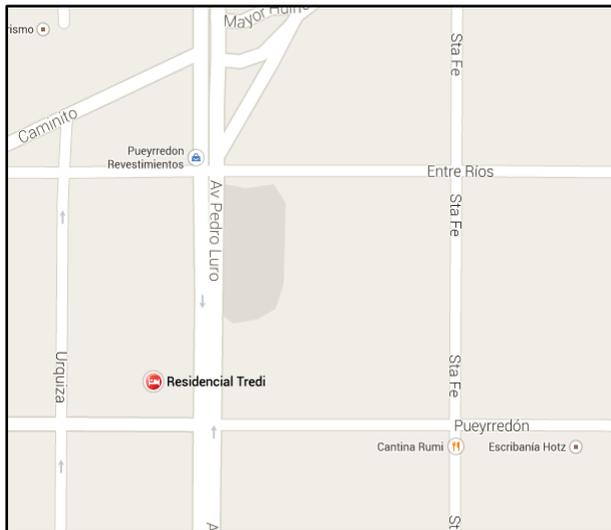


## **PETROLURO S.A.**

La empresa seleccionada para realizar nuestro trabajo es la firma Petroluro S.A. dedicada al expendio de combustibles, lubricantes y afines.

La firma se encuentra en la ciudad de Santa Rosa, la capital de la provincia de La Pampa. Consta con varias unidades de negocio divididas en dos estaciones de servicio con la bandera de la firma YPF.

La estación de servicio principal, y sobre la que vamos a realizar el estudio, lleva el nombre de la firma, se encuentra emplazada en la zona centro-norte de la ciudad en la intersección de las calles, Spinetto y Entre Ríos. Consta del expendio de combustibles líquidos, GNC, lubricentro y minishop de café y comidas.



*Figura 19: Mapas aéreos Google Maps, recuperados 15 de Septiembre de 2014.*

Petroluro S.A. fue creada en 1973 por seis socios, de los cuales el 50% de las acciones pertenecían a la familia que hoy en día es dueña de la empresa, y que fueron los socios que aportaron el mayor capital y el otro 50% dividido en 4 socios que aportaban el know how de la mano de las estaciones de servicio.



*Figura 20: título nominativo no endosable de Petroluro SA*

En 1979 fallece el presidente y fundador de la empresa dejando así a su familia las acciones de la empresa.

Para 1981 la familia Malvicino seguía manteniendo su 50% accionario pero comenzó un proceso de incorporación, por medio de la compra, de las acciones que se hallaban fuera de la familia.

El nuevo milenio aporta nuevos socios a la empresa, los conjugues de dos de las socias pertenecientes a la familia Malvicino se incorporan al negocio comprando acciones de un socio minoritario.

En 2004 la firma se incorpora en un nuevo negocio, la venta de GNC. Se realiza una reforma muy grande que ayuda a brindar el nuevo servicio y mejorar servicios existentes como el lubricentro que comienza a llevar la bandera de YPF Boxes.

En 2007 se realiza la última compra de acciones y la empresa Petroluro S.A. queda en total poderío de la familia Malvicino. A partir de este momento la empresa comienza a vivir un tiempo de cambios, sus socios ven que la empresa ya es una empresa familiar de segunda generación y que necesitan

comenzar a profesionalizarla. Como primera instancia se incorporan siete profesionales en el marco staff de la empresa. Como complemento, en 2008, se crea un concilio familiar, que tiene reuniones anuales que permiten a toda la familia estar en contacto con los negocios de la firma y opinar sobre el curso a seguir sin obstaculizar las relaciones familiares. En el marco de los cambios para mayor profesionalización de la empresa es que se incorpora el sistema DEBO y se deja de utilizar un sistema casero que no permitía el proceso de datos que la empresa necesitaba.

En el día de hoy la empresa Petroluro S.A. tiene una Asamblea de Socios que lo conforman los jefes de las 3 familias con raíces Malvicino y además un Directorio que es conformado por el socio director ejecutivo y por otro miembro de la asamblea que cambia anualmente.

La empresa cuenta con diferentes unidades de negocio en la misma ciudad de Santa Rosa, como en una ciudad cercana llamada Uriburu.

La plantilla de empleados es de aproximadamente 50 empleados, entre los mandos medios y bajos.

# PETROLURO S.A.

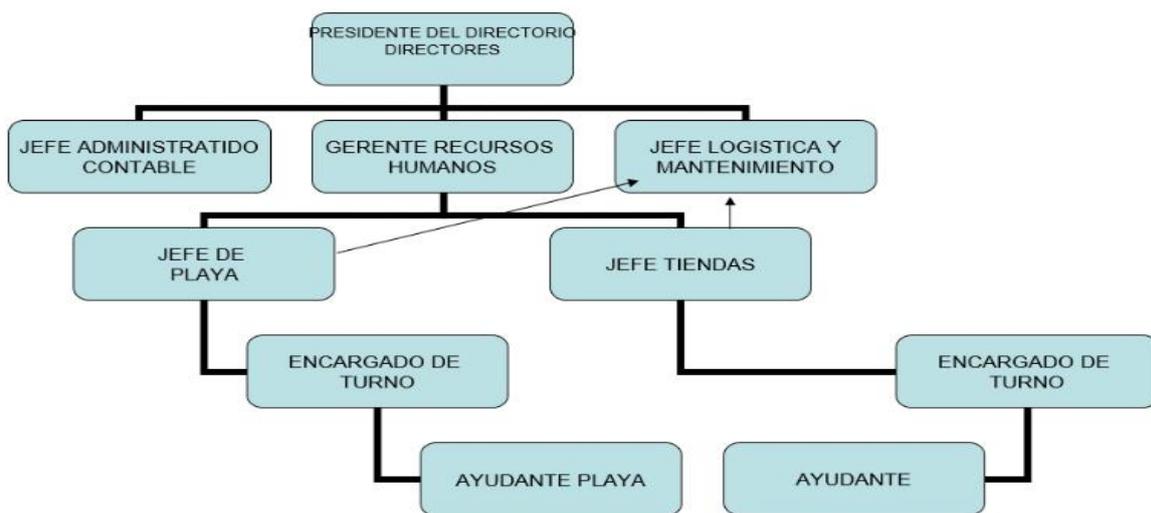


Figura 21: Organigrama Petroluro SA. Fuente elaboración propia

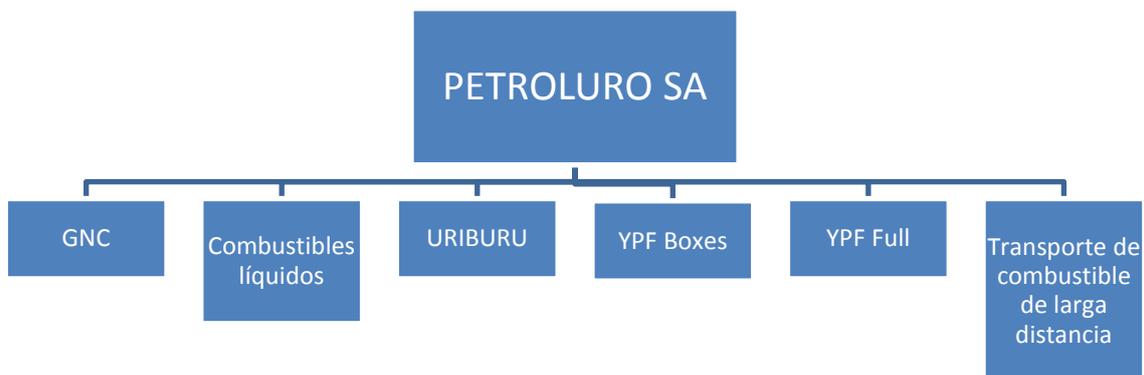


Figura 22: Unidades de negocio Petroluro SA Fuente: elaboración propia

## 3.2 TRABAJO DE CAMPO

### 3.2.1 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS

#### 3.2.1.1 Análisis de la entrevista a Miguel Ángel Ripa, Gerente general de Petroluro S.A

Entre los principales comentarios de Ripa se destacó que el punto de inflexión que llevó a profesionalizar la empresa fue que YPF exigió a todas las empresas de su red un mayor volumen de operaciones, y para poder cumplir con ello era necesario instalar un sistema integral de gestión que permita automatizar las tareas que antes eran realizadas de forma manual. El sistema utilizado fue Debo, que es el que utiliza YPF, el cual posee un sistema contable incorporado y cumple con las necesidades y exigencias de YPF. (Pregunta 1)

Uno de los beneficios principales del sistema implementado es que permitió obtener de manera rápida los resultados y a partir de eso llevar adelante una gestión profesional (Pregunta 2 y 5)(Ver 2.2.1)

Gracias a Debo y a los parámetros establecidos los datos arrojados por el sistema fueron útiles y le permitieron al entrevistado mejorar la toma de decisiones.(Pregunta 3 y 5) (Ver 2.2.3)

Ripa mencionó que la aplicación del sistema le permitió delegar tareas, no obstante la toma de decisiones, la cual no se delega por ser él el dueño de la empresa.(Pregunta 5)(Ver 2.1.3)

A la hora de operar, como todo sistema, Debo presentó una serie de obstáculos, tanto operativos como culturales, siendo la resistencia y adaptación al cambio, uno de los más importantes. A nivel operativo los inconvenientes se presentaron cuando no se cargaban de manera correcta los parámetros de

información o no se comprendía cómo utilizar de manera total el sistema. Por otro lado, los inconvenientes culturales se solucionaron gracias al proceso de adaptación. (Pregunta 7) (Ver 2.1.4)

El personal tuvo que ser capacitado para usar el nuevo sistema. Dicho proceso de capacitación tuvo un resultado positivo mejorando así el desempeño de los mismos ya que pudieron desenvolverse con mayor facilidad. Además, el sistema resultó muy amigable y fue pensado para que el personal de playa, que quizás no tenía un nivel de estudio superior, pudiera utilizarlo. (Pregunta 4 y 8) (Ver 2.1.4).

### **3.2.1.2 Análisis de la entrevista a Mariana Santucci, experta en profesionalización**

Entre los puntos principales que mencionó la entrevistada, en cuanto a cuáles son las causas por las que una empresa decide comenzar a profesionalizarse, se destacaron la necesidad de requerimientos legales, el crecimiento de la demanda y la aparición de nuevos dueños. (Ver 2.1.1 y 2.1.2)

Con respecto a los obstáculos presentes a la hora de profesionalizar, Marina afirmó que la resistencia al cambio era el más importante ya que implica romper con procedimientos y esquemas ya insertos en la cultura de la organización. También mencionó las estructuras de poder y las expectativas de los grupos interesados (Ver 2.1.3)

Por otro lado, la entrevistada mencionó que la aplicación de un tablero de control en la empresa es una forma de demostrar en forma cuantificada la situación actual de la empresa y afirmó que su confección es un paso muy importante que le permitirá a la empresa superar los principales obstáculos (Pregunta 1)

Marina también afirmó que el hecho de contar con un equipo de cambio estratégico que esté compuesto por un representante de todos los grupos de interés es sumamente importante a la hora de enfrentar el cambio y hacer que la resistencia por parte de los empleados sea menor, ya que ese grupo asegura motivación e involucramiento. Además, el plan de desempeño y comunicación, a través del cual el empleado comienza a interiorizarse con el nuevo sistema, debe ser en pequeños grupos y debe constar de reuniones periódicas de seguimiento. (Preguntas 4 y 5) (Ver 2.1.4)

Por último, Marina concluyó afirmando que la utilización de un sistema ERP a la hora de profesionalizar la empresa es un paso muy acertado ya que es amigable para todo el personal de la misma

### **3.2.1.3 Análisis de la entrevista a Juan Carlos Vianante, tesorero de Petroluro S.A**

Uno de los aportes que mencionó el entrevistado es que desde que se aplicó el sistema en la empresa, las tareas operativas y administrativas se llevan a cabo más rápidamente. Explicó que, como todo sistema de computación, a veces surgen inconvenientes y hay que encontrar la manera de solucionarlos. El entrevistado afirmó que personalmente intenta no molestar a los expertos en Debo y a los programadores de la empresa para encontrar las soluciones, ya que hay que tener en cuenta que éstos no están presentes a diario en la empresa. La mejor opción para él es arreglarlos de manera autónoma, ya que no se le puede decir al cliente que no se le puede expedir el combustible porque surgieron inconvenientes.

Contó que el sistema ha caído en algunas excepciones, y en este caso se vende a través de remitos y cuando el sistema se normaliza se realizan las facturas correspondientes.

El entrevistado señaló que la instalación del sistema brinda muchos beneficios, el trabajo a nivel general y la obtención de datos es más ágil. En el

momento en que se cargan los datos, se realizan las registraciones contables de manera automática. (Ver 2.2.2)

Además agregó que el sistema mejoró en la toma de decisiones porque arroja los datos de una manera más sencilla para tomar las decisiones. Arroja detalladamente toda la información contable y administrativa. (Ver 2.2.1)

Todos los operarios fueron capacitados en cuanto a la manera de cargar los datos y realizar las tareas.

Vianante fue capacitado para utilizar el nuevo sistema por los expertos de Debo y considera que ésta fue óptima, aunque sufrió un proceso de adaptación al mismo. (Ver 2.2.1)

El entrevistado considera que los empleados no son más productivos gracias al nuevo sistema, sino que eso depende de cada individuo.

#### **3.2.1.4 Análisis de la entrevista a Susana Díaz, encargada del área de Recursos Humanos de Petroluro S.A**

Susana señaló que los beneficios que brinda el sistema Debo son variados. Se trata de un sistema integrado que incluye contabilidad, facturación y despacho. Muestra detalladamente las cargas de combustible y funciona de manera automática. Todas las áreas se encuentran unificadas en un solo sistema. Anteriormente, la facturación y la contabilidad se encontraban aisladas. (Ver 2.2.1)

Con respecto a Debo, Susana explicó que arroja datos muy importantes como por ejemplo cual es el producto más vendido y el menos vendido. Cuenta con un soporte técnico de primer nivel, esto hace que no se presenten grandes dificultades y cuando surgen se solucionan vía internet. (Ver 2.2.2)

La entrevistada contó que se ha realizado una actualización del sistema, por lo tanto surgieron cambios y se presentaron herramientas nuevas, lo que

hizo necesario que se coloquen carteles de autoayuda y estar en contacto con la gente de soporte técnico.

A los empleados se los capacitó en su puesto de trabajo, y lo manejan de manera correcta ya que el Debo que ellos utilizan es más simplificado que el que se utiliza en la parte administrativa.

La entrevistada afirmó que no fue capacitada para utilizar el nuevo sistema ya que en el momento en que ésta ingresa a la empresa ya estaba instalado. Aprendió diariamente con la ayuda de sus compañeros.

Contó que su adaptación al sistema fue fácil, aunque presenta muchas diferencias al que utilizaba anteriormente.

Susana no conoce la manera en que se desempeñaban los empleados antes de la implementación, pero supone que éstos son más productivos actualmente.

En cuanto a la toma de decisiones, la entrevistada expresó que el sistema le ha sido muy útil para realizar rastreos de situaciones que suceden en la estación de servicio. (Ver 2.2.1)

### **3.2.1.5 Análisis de la entrevista a Mario Rosso, encargado del área de logística de Petroluro S.A**

Entre los aportes de Rosso, uno de los más importantes que mencionó fue que el beneficio que brinda la aplicación de debo es que reúne toda la información que necesita la empresa en un solo programa en cuanto a los elementos contables y operativos. Te permite tener una visión integral de la estación de servicio. (Ver 2.2.1)

Contó que se accede al programa con un usuario y una contraseña y el programa incluye todo lo que se requiere para llevar a cabo las tareas.

El entrevistado maneja la existencia de combustible a través de un programa de Excel, aunque afirma que el sistema Debo es muy completo porque incluye herramientas que permiten tener un control más detallado. Rosso afirma que el sistema Debo se caracteriza por la integración, rapidez y confiabilidad. No le encuentra errores al sistema. También establece que el sistema mejoró la toma de decisiones en la empresa. (Ver 2.2.2)

Mario utiliza un programa fuera de lo que es Debo sólo para administrar la existencia de combustible y explica que éste es un aspecto que no está asociado a la toma de decisiones.

Rosso explicó que antes de la implementación del sistema, el cumplimiento de los objetivos de lubricantes existía en menor medida, eran casos puntuales. Ahora, los programas y estrategias de YPF están focalizados a la venta, a la capacitación y esto hace que sea necesaria la existencia de un sistema que incluya estos factores. (Ver 2.2.1)

Agregó que anteriormente todas las áreas estaban aisladas, y reunir toda la información de la empresa era una tarea compleja y YPF no exigía muchas de las labores que exige actualmente. (Ver 2.2.1)

El entrevistado aclaró que no encuentra dificultades al momento de utilizar el programa. Los inconvenientes son opciones que no se entienden o errores del sistema, pero se solicita ayuda a los expertos de Debo y éstos accionan rápidamente para solucionar los problemas.

Además indicó que no hay conocimiento de algunos aspectos del programa. Al momento de instalarlo, los técnicos evacúan dudas pero cuando éstos ya no están presentes surgen otras más que se solucionan vía internet.

Según Rosso, con la aplicación de este sistema los empleados son más productivos, se mejoró mucho el control sobre los empleados y el sistema de facturación es más ágil y efectivo.

Un aspecto muy importante que señaló el entrevistado es el hecho de contar con el uso de usuarios con contraseñas, esto brinda mayor seguridad a la empresa. También, fue necesario que los técnicos capaciten a los empleados en la utilización del nuevo sistema.

#### **3.2.1.6 Análisis de la entrevista a personal de Debo, encargado del área comercial**

El entrevistado afirmó que el sistema de gestión Debo está exclusivamente pensado y desarrollado para las estaciones de servicio y se encuentra en el mercado hace más de 20 años lo cual es un signo de profesionalismo y fidelidad con los clientes. También contó que gracias al tiempo que lleva el sistema en el mercado y a la confiabilidad del mismo, afirmó que es el indicado para las estaciones de servicio. (Ver 2.2.2) (Pregunta 1).

El entrevistado garantizó que Debo es un sistema muy amigable, fácil de usar, intuitivo y tiene la característica de que todos los datos se pueden exportar a un Excel, lo cual facilita la comprensión. (Ver 2.2.2) (Pregunta 1 y 3)

Además agregó que así como el sistema presenta beneficios, también presenta obstáculos. Esto se debe a que éste es muy amplio y hay que tener en cuenta que implementar todos los módulos desde el comienzo resulta muy difícil pero la ventaja es que se puede ir haciendo por parte.

Por último, mencionó cuáles son las cuestiones sobre las que más consultan en los cursos de capacitación, dentro de las cuales se encontraron control de planillas, caja de tesorería, carga de facturas de compra, cobranzas de cuentas corrientes, pago a proveedores, control de stock, administración de tarjetas de crédito.

### 3.2.1.7 Análisis de la entrevista a personal de Debo, encargado del área de sistemas

El entrevistado, conocedor del sistema de gestión Debo, afirmó que uno de los principales beneficios que trae éste es que permite integrar la información, con respecto a por ejemplo, ventas, administración y proveedores. Comentó también que es un sistema terciarizado, en comparación con las demás estaciones de servicio que utilizan un sistema cerrado. Destacó que Debo cuenta con una mesa de ayuda para solucionar determinados problemas y además, con apoyo administrativo y contable. (Ver 2.2.1)

El sistema resultó amigable para los empleados, lo cual es muy importante a la hora de adaptarse al mismo y evitó que los empleados lo sintieran como un obstáculo. El entrevistado citó como ejemplo el diseño de la tienda, que es más colorido y gráfico que el de la playa.

El entrevistado contó que el sistema aporta información más certera de acuerdo a los datos ingresados.

Con respecto al análisis de datos, Jorge respondió que prácticamente todas las partes presentan un análisis detallado de los datos y que la parte contable es la más completa. Además, afirmó que el sistema permite saber que vendedor vendió más y en que turno. (Ver 2.2.2)

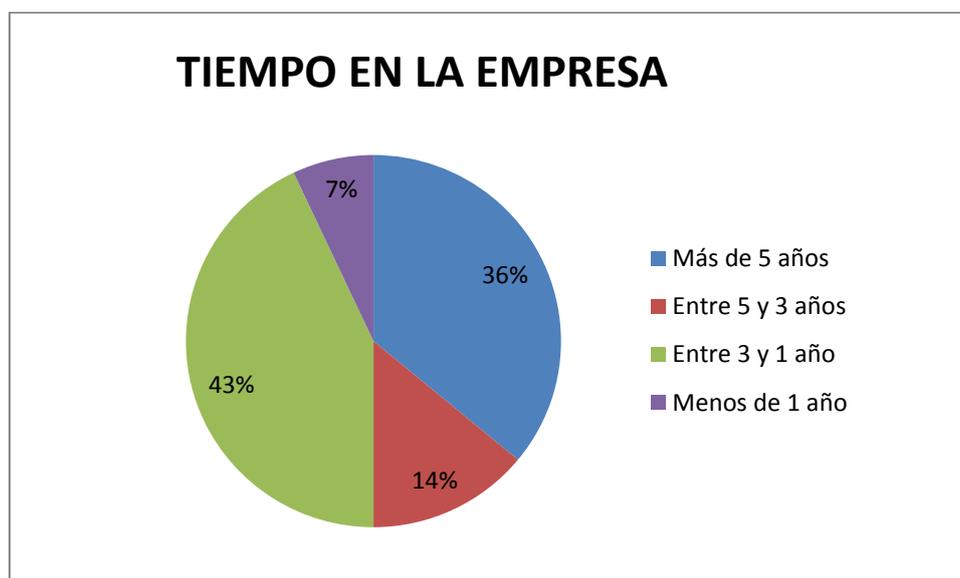
Hablando de las dificultades del sistema, Jorge mencionó que lo que los limitaba era el hardware, es decir, las máquinas de la empresa y afirmó que el software no presentaba inconvenientes

### 3.2.2 ANÁLISIS DE ENCUESTAS

Con respecto a la muestra sobre la cual se realizaron las encuestas, la misma se compone de los empleados de playa, es decir de aquellos empleados que realizan el expendio del combustible y de los empleados del Full (shop). La muestra utilizada fue de 15 empleados.

Con respecto a los ítems evaluados, el uno, dos, cuatro y cinco fueron abordados bajo la estructura de opción múltiple.

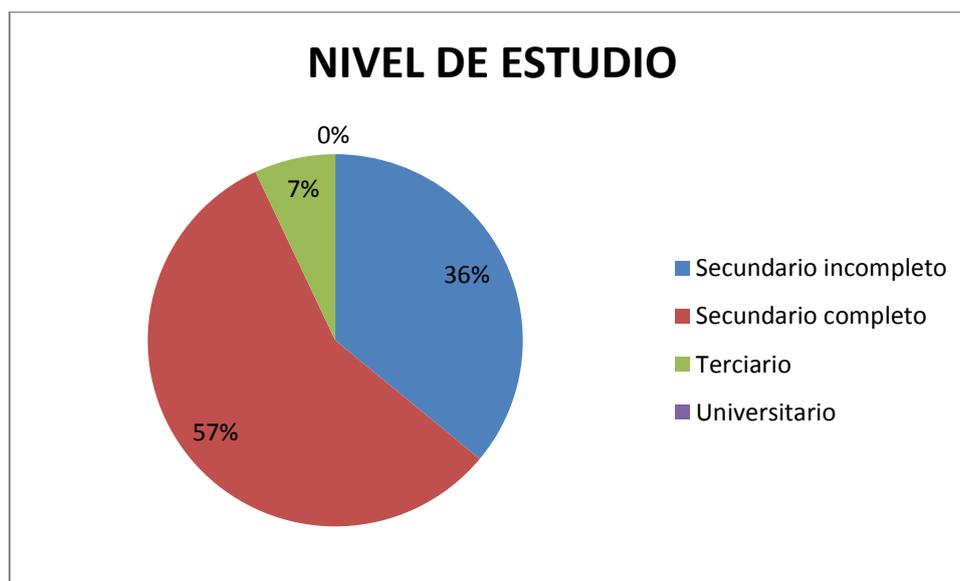
La pregunta uno, donde se hacía referencia al tiempo que hace que el personal trabaja en la empresa, dio como resultado que el 43% de los empleados hace entre tres y un año que trabaja en la empresa, seguido por aquellos que trabajan hace más de cinco años con un 36%, luego entre cinco y tres años con un 14% y por último un 7% que trabaja hace menos de un año en la empresa.



*Figura 23: fuente de elaboración propia en base a encuesta realizada*

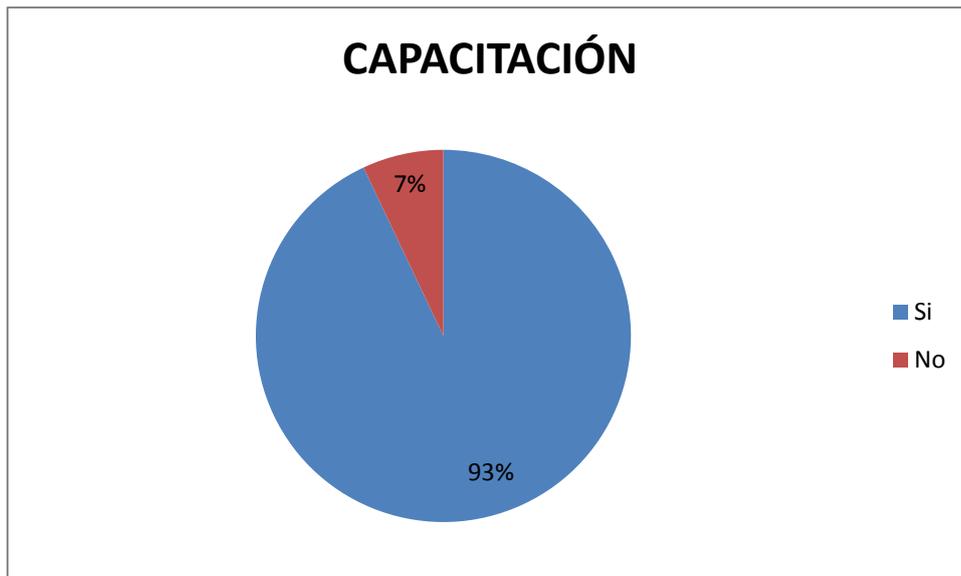
La segunda pregunta es en relación al nivel de estudios que posee el empleado. Con los datos obtenidos pudimos determinar que el 57% de los

empleados posee el secundario completo, que el 36% de los empleados poseen el secundario incompleto, el 7% de los empleados posee estudios terciarios y por último vimos que ningún empleado tenía estudios universitarios, ya que los empleados encuestados son los empleados de playa, es decir quienes se encargan de vender el combustible.



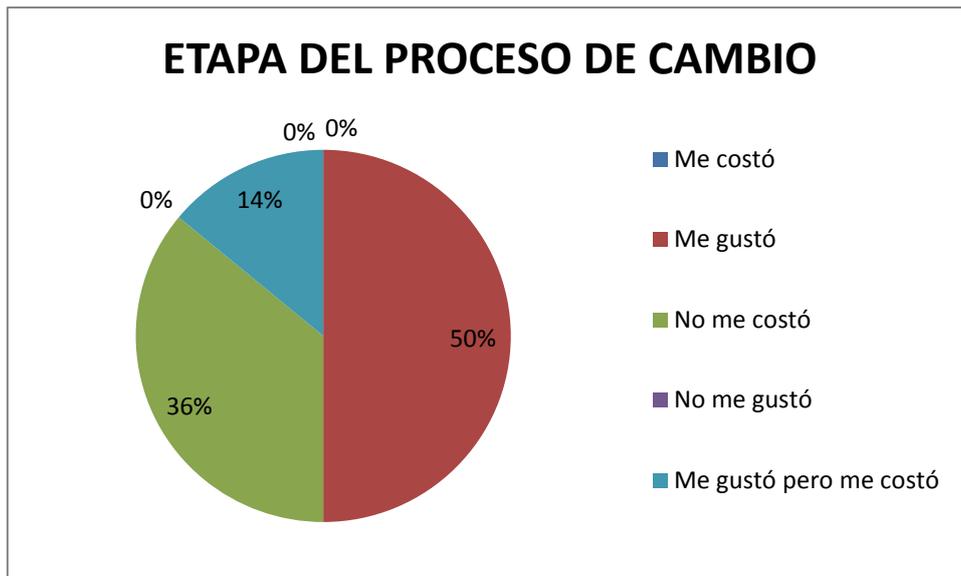
*Figura 24: fuente de elaboración propia en base a encuesta realizada*

En la pregunta cuatro se buscó conocer si los empleados de la playa habían sido capacitados para utilizar el nuevo sistema de gestión. El resultado de esta pregunta fue que el 93% de los empleados fueron capacitados para poder utilizar el nuevo sistema, y el 7% no fue capacitado.



*Figura 25: fuente de elaboración propia en base a encuesta realizada*

Con la pregunta cinco buscamos conocer como fue la etapa de del proceso de cambio hasta que los empleados se pudieron adaptar al nuevo sistema de gestión. El resultado fue que al 50% de los encuestados la etapa del proceso de cambio les gustó, un 36% de los encuestados estableció que el proceso de cambio para poder adaptarse al nuevo sistema de gestión no les costó, y por último el 14% de los entrevistados respondió que si bien el proceso les costó le gustó la etapa de transición.



*Figura 26: fuente de elaboración propia en base a encuesta realizada*

A partir del ítem seis, las preguntas fueron realizadas bajo una escala Likert, la cual es una escala ordinal, y como tal, no mide en cuánto es más favorable o desfavorable una actitud, sino un escalamiento de actitudes. La tasa de corte que se tomará para las respuestas es 3,3.

El primer ítem demuestra cómo la implementación del nuevo sistema de gestión permitió que los empleados hayan podido comprender de mejor manera el proceso que realizan a diario. Analizando los datos se determinó que el promedio es 3,57, por lo tanto se encuentra por encima de la tasa de corte, lo que quiere decir que el proceso realmente permitió que los empleados comprendan de mejor manera el proceso que realizan.

## COMPRENDO MEJOR EL PROCESO

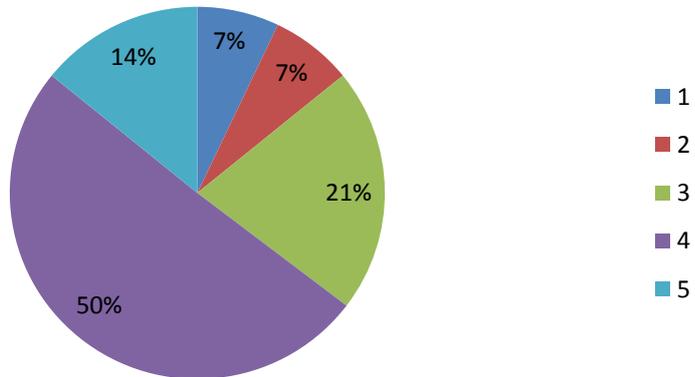


Figura 27: fuente de elaboración propia en base a encuesta realizada

El siguiente ítem expone que el sistema funciona de manera rápida, es fácil de usar y cómodo. Luego de realizar el análisis de las respuestas que obtuvimos el resultado es de 3,64 por lo que se encuentra por encima de la tasa de corte. Es decir que el programa realmente es rápido, ágil y cómodo para ser utilizado por los empleados.

## SISTEMA FACIL, AGIL Y CÓMODO

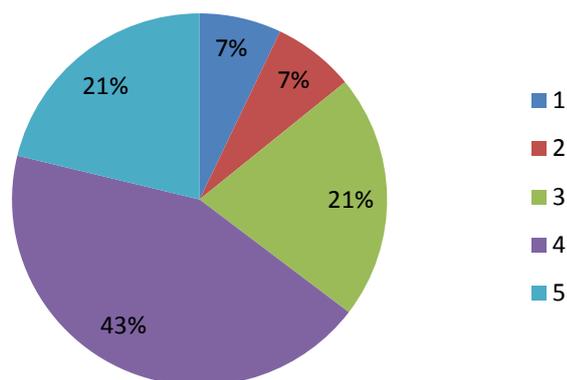
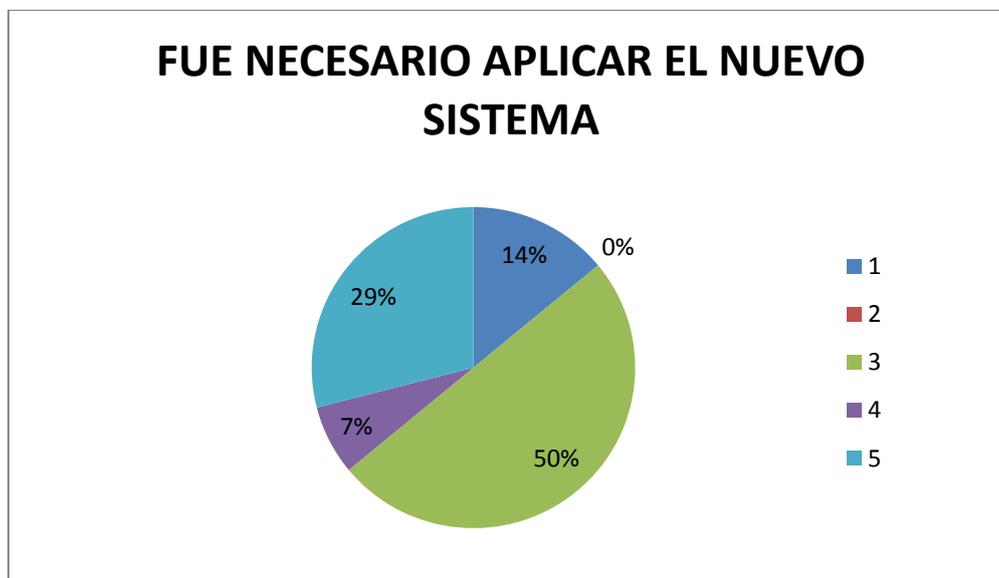


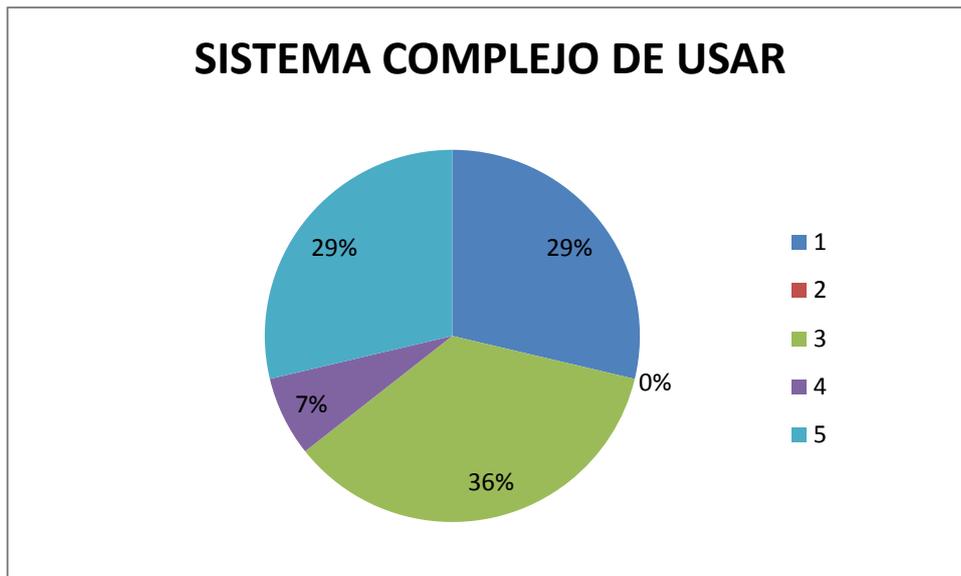
Figura 28: fuente de elaboración propia en base a encuesta realizada

En el tercer ítem, se determina si fue necesario aplicar el nuevo sistema de gestión. Luego de realizar el análisis de las respuestas obtenidas, se llegó a la conclusión de que el resultado es 3,35, por lo que el resultado se encuentra por encima de la tasa de corte. Esto quiere decir que los empleados creen que fue necesario aplicar el nuevo sistema de gestión.



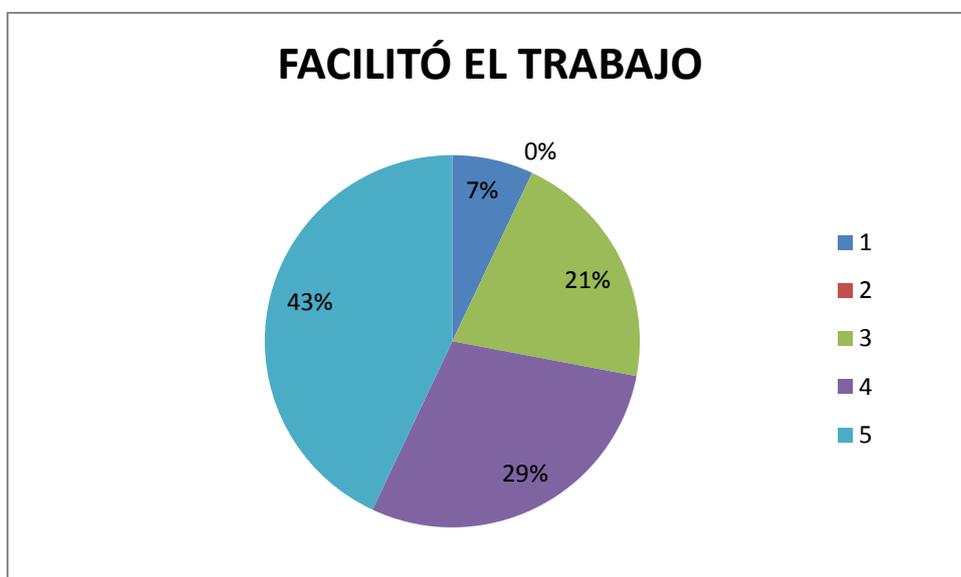
*Figura 29: fuente de elaboración propia en base a encuesta realizada*

Por otra parte, se preguntó si el nuevo sistema era muy complejo de usar, y el resultado que se obtuvo luego de realizar el análisis es 3, por lo que se encuentra por debajo de la tasa de corte, lo que indica que el nuevo sistema de gestión no fue complejo para utilizar.



*Figura 30: fuente de elaboración propia en base a encuesta realizada*

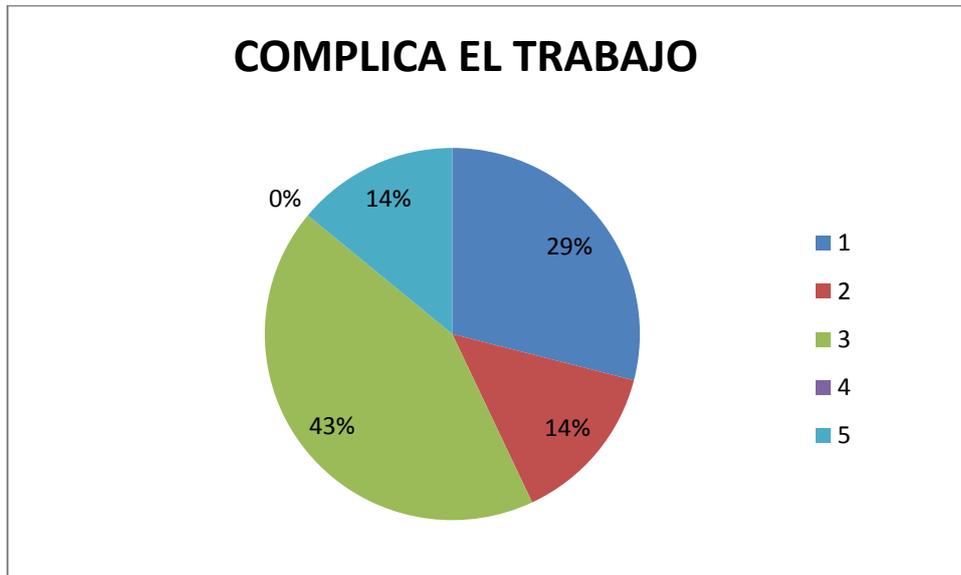
En el quinto ítem se consultó si el sistema había facilitado el trabajo de los entrevistados. Luego de analizar las respuestas podemos decir que dio un promedio de 4, siendo 3,3 la tasa de corte, podemos afirmar que los empleados fueron beneficiados ya que el software implementado facilitó sus tareas.



*Figura 31: fuente de elaboración propia en base a encuesta realizada*

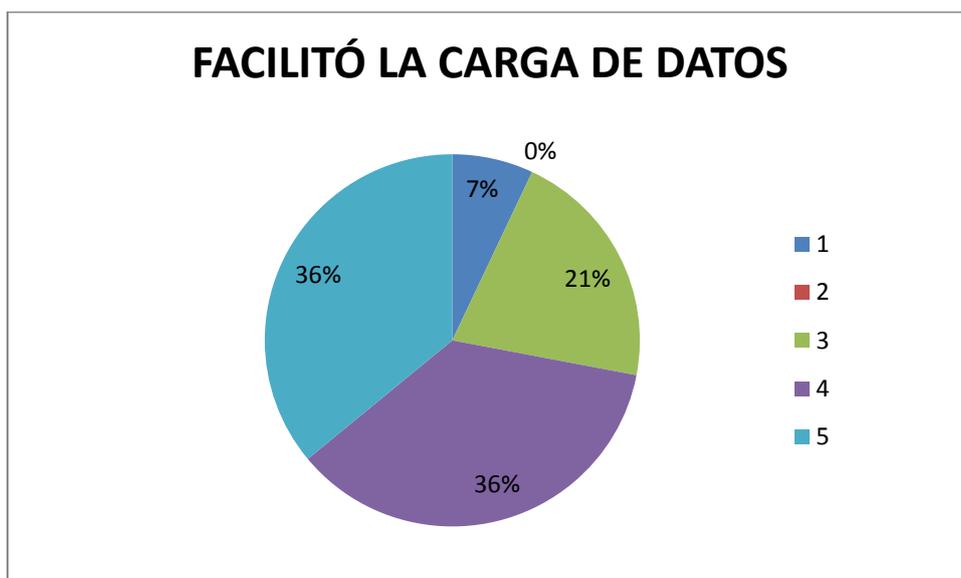
El siguiente ítem se refiere a la complicación de los empleados. Este indicador se ubicó por debajo del promedio, con un resultado de 2,57, por lo

que indica que el nuevo sistema de gestión aplicado en la estación de servicio no complica el trabajo que realizan los empleados.



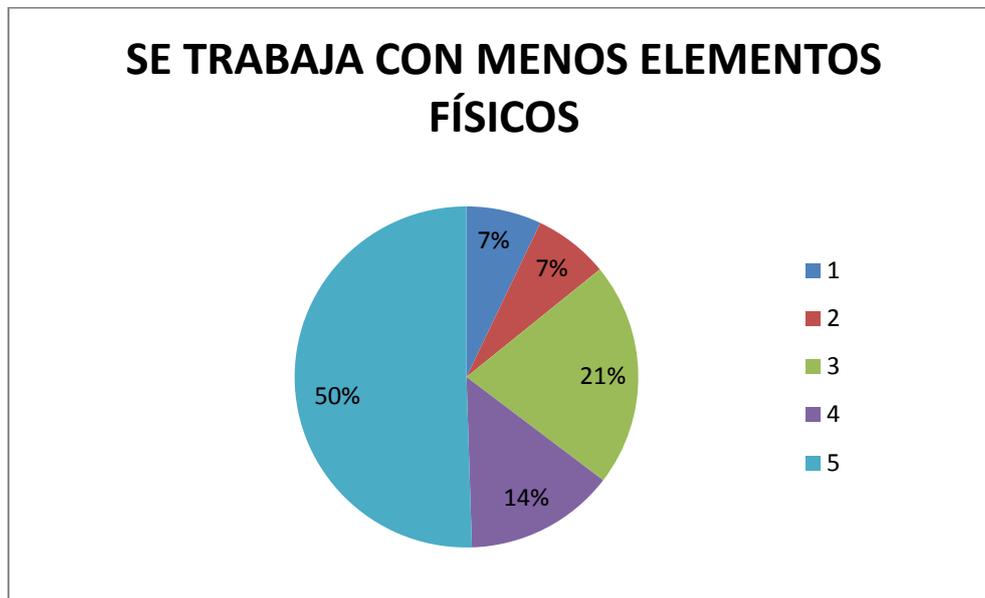
*Figura 32: fuente de elaboración propia en base a encuesta realizada*

En relación a la carga de datos con respecto al sistema, se interrogó si facilitaba la carga de los mismos. El resultado obtenido fue de 3,92, lo que indica que el nuevo sistema de gestión favorece la carga de datos, ya que se encuentra por encima de la tasa de corte que tiene un valor de 3,3.



*Figura 33: fuente de elaboración propia en base a encuesta realizada*

En otro ítem se consultó si el empleado luego de la implementación del nuevo sistema de gestión puede trabajar con menor cantidad de elementos físicos. El resultado obtenido fue de 3,92, demostrando que esto fue posible.



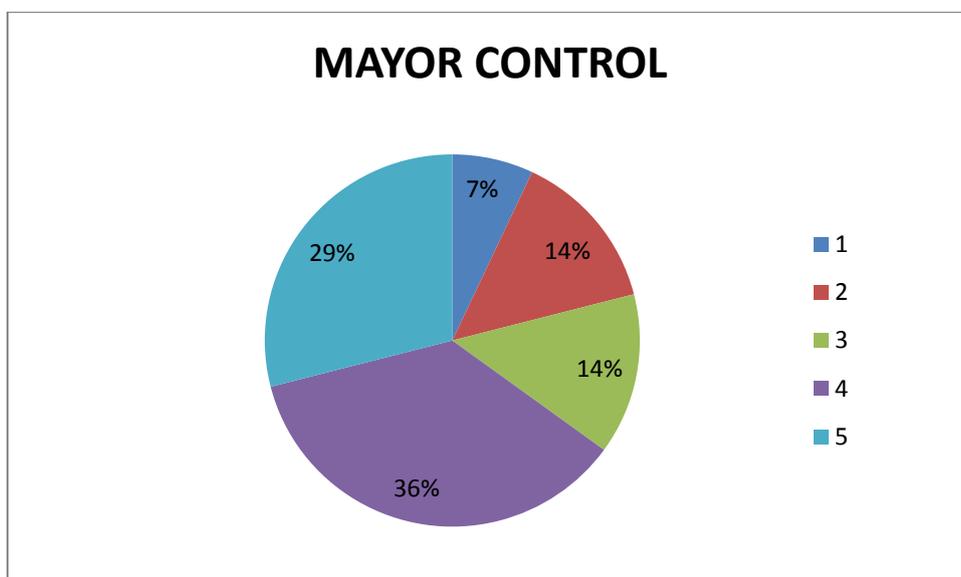
*Figura 34: fuente de elaboración propia en base a encuesta realizada*

Otro de los ítems en cuestión fue si el nuevo sistema de gestión les permitió a los empleados conocer fácilmente las existencias de stock que hay en la empresa. Al momento de analizar los datos el resultado al que se arribó fue 3,57 lo que indica que el sistema realmente mejoró la manera en la que se conocen las existencias de stock.



*Figura 35: fuente de elaboración propia en base a encuesta realizada*

El último ítem abordado fue para conocer si el nuevo sistema de gestión permitió tener un mayor control en las tareas que realizaba. El resultado que se obtuvo fue 3,64, siendo la tasa de corte establecida en la escala Likert 3,2. Al ser el resultado superior a la tasa de corte, esto indica que Debo verdaderamente permitió tener un mayor control.



*Figura 36: fuente de elaboración propia en base a encuesta realizada*

Para finalizar, las preguntas tres, ocho y nueve de la encuesta se realizaron a través de respuestas breves, donde los encuestados respondieron como se sintieron con el nuevo sistema de gestión aplicado en la organización, en que aspectos considera que su trabajo mejoró y por ultimo brindaban recomendaciones sobre cambios que se podrían realizar con respecto al sistema. Las respuestas en general fueron que se sentían cómodos, conformes y bien capacitados para utilizar el sistema de gestión. Por otro lado consideraron que el sistema mejoró la atención que ellos pueden brindar a los clientes, y genera una mayor precisión en los datos. Finalmente establecieron que no realizarían cambios al sistema porque es muy completo.

### 3.2.3 ANÁLISIS DE LA OBSERVACIÓN

#### En cuanto al lugar físico:

La estación de servicio Petroluro se encuentra ubicada en la avenida Spinetto con la intersección de la calle Entre Ríos, en Santa Rosa, La Pampa. Cuenta con un ingreso principal desde la avenida mencionada y un ingreso pequeño por la calle Entre Ríos. Si se viene del lado sur de la ciudad la estación de servicio se encuentra ubicada a mano derecha y al ingresar el auto los primeros 3 accesos son para el GNC y el YPF boxes, y los 4 accesos siguientes son para los combustibles líquidos y el Full.

Se expenden los cuatro combustibles líquidos (nafta súper, Premium, euro y gasoil) en las 4 islas de carga que posee la playa, pero solo en una de ellas se encuentra la cabina de facturación. La misma es muy pequeña y se encuentra a la intemperie. En ella hay una computadora común, no táctil, con el sistema de pago instalado, un controlador fiscal y dos posnet para tarjetas.

En la parte del GNC son 3 islas dobles para carga, y al final de esta se

encuentra una cabina pequeña donde se factura. Si se atraviesa la playa de GNC, se tiene acceso a YPF Boxes, un lugar en donde se puede hacer el servís al auto. Un elevador de autos de dos columnas se encuentra y al fondo hay un pequeño cuarto en donde se encuentran los repuestos, los aceites y donde se puede facturar.

Volviendo a la playa de combustibles líquidos se puede encontrar al fondo un pequeño edificio de dos pisos, en la planta baja se encuentra el full, un salón amplio con un mostrador con algunos productos pequeños y la vendedora con el punto de facturación detrás. A la derecha están ubicadas las mesas, algunas bajas con sillones sobre las ventanas y unas más altas con sillas en el centro. A la izquierda de esta parte del salón se encuentran los baños. Si se vuelve al centro del salón, a la izquierda vamos hay cabinas telefónicas, un cajero automático, góndolas con productos más grandes como galletitas y al final las heladeras con bebidas y comida refrigerada. Llegando al final del salón se encuentra una puerta que nos lleva a un hall de distribución hacia dos lugares diferentes. A un lado están los dos depósitos de la empresa, el depósito de comidas a la izquierda y el de productos expendidos en playa hacia el otro lado. En el mismo hall se puede ir a la derecha y subir una escalera que lleva al segundo piso del edificio, que es donde se encuentran las oficinas administrativas, una sala de reuniones y una pequeña cocina, para uso interno. La primer oficina al subir la escalera es la del gerente general Miguel A. Ripa, a la izquierda de esta se encuentra la oficina de Susana Díaz. Si se continua en dirección recta, atravesamos un pasillo dejando la cocina a la derecha y al final encontramos la oficina de Juan Carlos el tesorero. Al lado de esta oficina se encuentra la oficina de Mario, el empleado de logística, y frente a ésta la sala de reuniones.

#### En cuanto al software:

Nos encontramos en Petroluro S.A. para observar la forma que se trabaja y el software que se implementó. El primer ítem de nuestra observación

era que grado de familiaridad tenía el software Debo, para lo que definimos como familiaridad la facilidad de utilización y la intuición que el empleado utiliza para dirigirse a cada botón. En este aspecto nos permitieron utilizar el sistema que nos pareció muy cómodo y sin tener conocimientos previos sobre el mismo pudimos utilizarlo. El sistema del Full fue más fácil de utilizar que el de la playa, pero ambos pudieron llevarse a cabo sin problemas mayores. (Ver en 2.2.2)

En cuanto a la rapidez, que fue el segundo ítem en la lista de observaciones, notamos que era muy ágil, permitía a los empleados tener conocimientos de datos en segundos y emitía los tickets de manera muy rápida sin hacer perder tiempo, tanto al cliente como al empleado para que pueda seguir con su trabajo de atención. (Ver en 2.2.1)

La claridad fue otro aspecto a tener en cuenta en este espionaje al sistema. Las pantallas tienen ventanas muy precisas en cuanto al nombre de éstas y lo que poseen. Todas se encuentran en español para que los empleados tengan una visión más confortable del programa y las puedan leer si es necesario. La comodidad fue un elemento muy relacionado con lo anterior, pero que también se analizó. El sistema se adapta a los requerimientos de hardware que se le pida, por ejemplo en la full el entorno es más protegido y limpio, y los empleados acostumbran usar pantallas táctiles, así que el Debo que está instalado en esta parte de la empresa se adaptó para ser utilizado de esta manera. Por el contrario, en la playa las condiciones climáticas y la corrosión del combustible hacen que los teclados sean mejores a una pantalla táctil, así que el punto de facturación de playa cuenta con un Debo adaptado para teclados. (Ver en 2.2.1; 2.2.2)

Sin embargo pudimos ver que los empleados se tuvieron que adaptar al sistema ya que algunas de sus tareas debieron atravesar algunos cambios. Uno de ellos es que el Debo presenta una facturación automática que capta los datos directo de los surtidores, pero hay que ser muy cuidadosos a la hora de “colgar la manguera” o sea de terminar el despacho. Antes esto era realizado

por los empleados de manera manual y ahora lo deben realizar con el pico, si bien tuvieron que mentalizarse y lo pudieron hacer, fue uno de los aspectos en los que más hincapié se hizo en la capacitación. (Ver en 2.1.4)

El sistema Debo no es utilizado por los empleados en cada instante de la venta del combustible ya que los mismos se dirigen a emitir el ticket de forma manual cuando una persona lo solicita, pero si automáticamente es utilizado en todo momento por el sistema, ya que almacena cada movimiento que se hace con el surtidor, cada vez que se activa o desactiva por medio del cuelgue de manguera, y así puede además tomar del surtidor los litros vendidos y el precio, y al finalizar el turno, el jefe de caja emite el ticket con esos litros no facturados en primer momento para ahorrar tiempo del cliente. Así el sistema aporta datos 100 % certeros a la parte de administración, sobre cada despacho de combustible, y evita que los playeros puedan modificar alguna carga o sus montos. Por otra parte en la Full y el Boxes se realiza un ticket para cada compra, ya que son actividades con clientes donde se dispone de mayor tiempo. (Ver en 2.2.2)

Por otra parte nos dispusimos a investigar que problemas podía tener el sistema por causas ajenas a la empresa, como cortes de luz o problemas que se le generen al cliente por medio del sistema como es el caso de la demora de la carga de datos al sistema. Como conclusión de estos aspectos podemos decir que se pueden dar raramente sucesos relacionados principalmente al hardware que utiliza el sistema, como la rotura de teclados en la playa, por el mal clima de la ciudad (hay mucho viento y tierra) y algún corte de luz eventual. La carga de datos no tendría ningún problema porque, como ya se explicó anteriormente, es totalmente automática desde el momento que se cuelga la manguera del combustible, o desde que el escáner lee el código de barras del producto. (Ver en 2.2.2)

Los productos que incluye el sistema son, en cuanto al software, una parte para la administración, y una diferente para cada una de las unidades de

negocio que posee la empresa. Cada parte está delimitada por la clave del empleado que la opera. Valga la redundancia, el software Debo tiene cargado todos los productos y las transacciones de la estación de servicio, por lo que no deja ninguna transacción librada al azar, lo cual hace que cumpla con la característica de integridad y confiabilidad que se busca en un proceso de profesionalización.

### 3.3 DIFERENCIAL SEMÁNTICO DE OSGOOD

Osgood (1952) parte de la premisa de considerar que la actitud que una persona muestra hacia un objeto depende del significado evaluativo que dicho objeto tiene para la persona. El diferencial semántico se basa en el principio que sostiene que la gran diversidad de significados es reducible a algunas variaciones en una cantidad limitada de dimensiones.

El diferencial semántico es un instrumento que ha sido utilizado en distintos campos como por ejemplo en la investigación clínica, en la medición de actitudes, en investigaciones sociales y transculturales, etc.

Es decir que se trata de un instrumento de medidas de la significación connotativa del lenguaje.

Ésta técnica de investigación parte de dos supuestos:

- Que la actitud de una persona hacia un objeto está estrechamente ligada con la evaluación que la persona hace de ese objeto.
- Que la gran diversidad de significados se pueden reducir a un número determinado de variaciones, con un número limitado de dimensiones.

1) ¿Puede considerarse que la aplicación de un ERP/tablero de control es útil a la hora de profesionalizar la empresa?

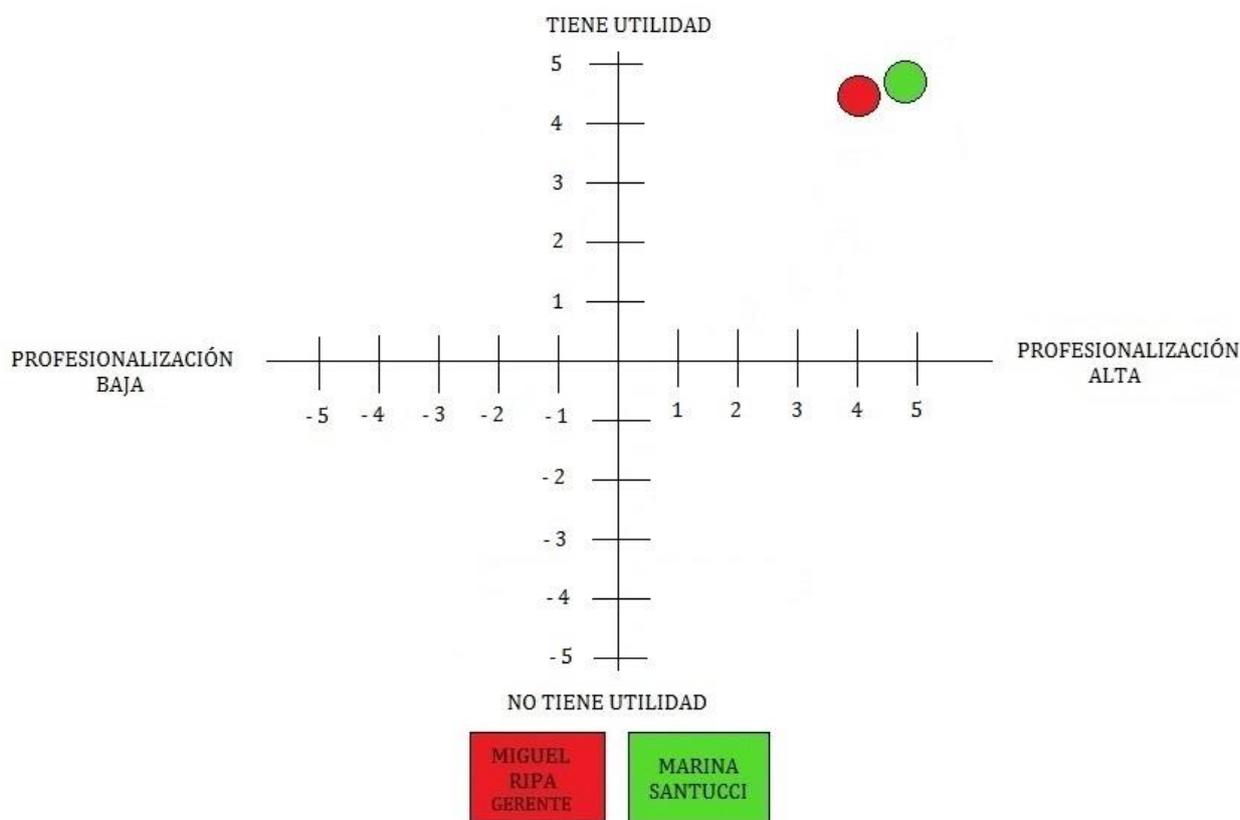


Figura 37: Diferencial semántico de Osgood N. 1 Elaboración propia

Las respuestas de las personas entrevistadas coinciden en que la implementación de un ERP es una excelente idea a la hora de profesionalizar una empresa. El gerente de Petroluro SA afirmó que haber instalado un sistema de gestión le permitió automatizar las tareas que antes eran realizadas en forma manual, por lo que es un claro ejemplo que mejoró la profesionalización de la misma. Por otra parte, la experta en profesionalización afirmó que la utilización de un ERP es un paso muy acertado ya que es amigable para todo el personal de la empresa. Además agrego que la aplicación de un tablero de control en la empresa es una forma de mostrar de manera cuantificada la situación actual de la misma y su confección es un paso

muy importante que le permitirá a la empresa superar los principales obstáculos.

2) ¿Qué implicancias tuvo el nuevo sistema en los procesos diario de la empresa?

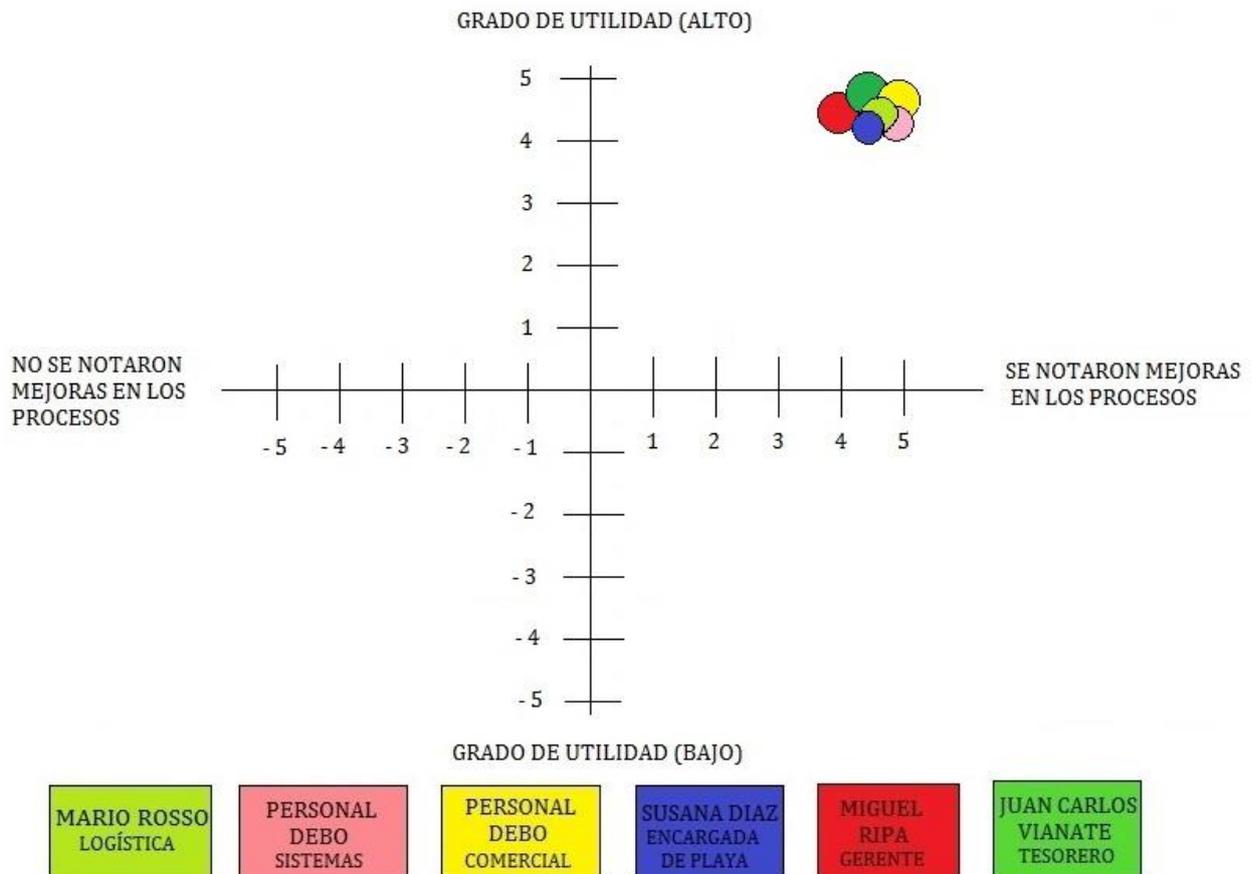


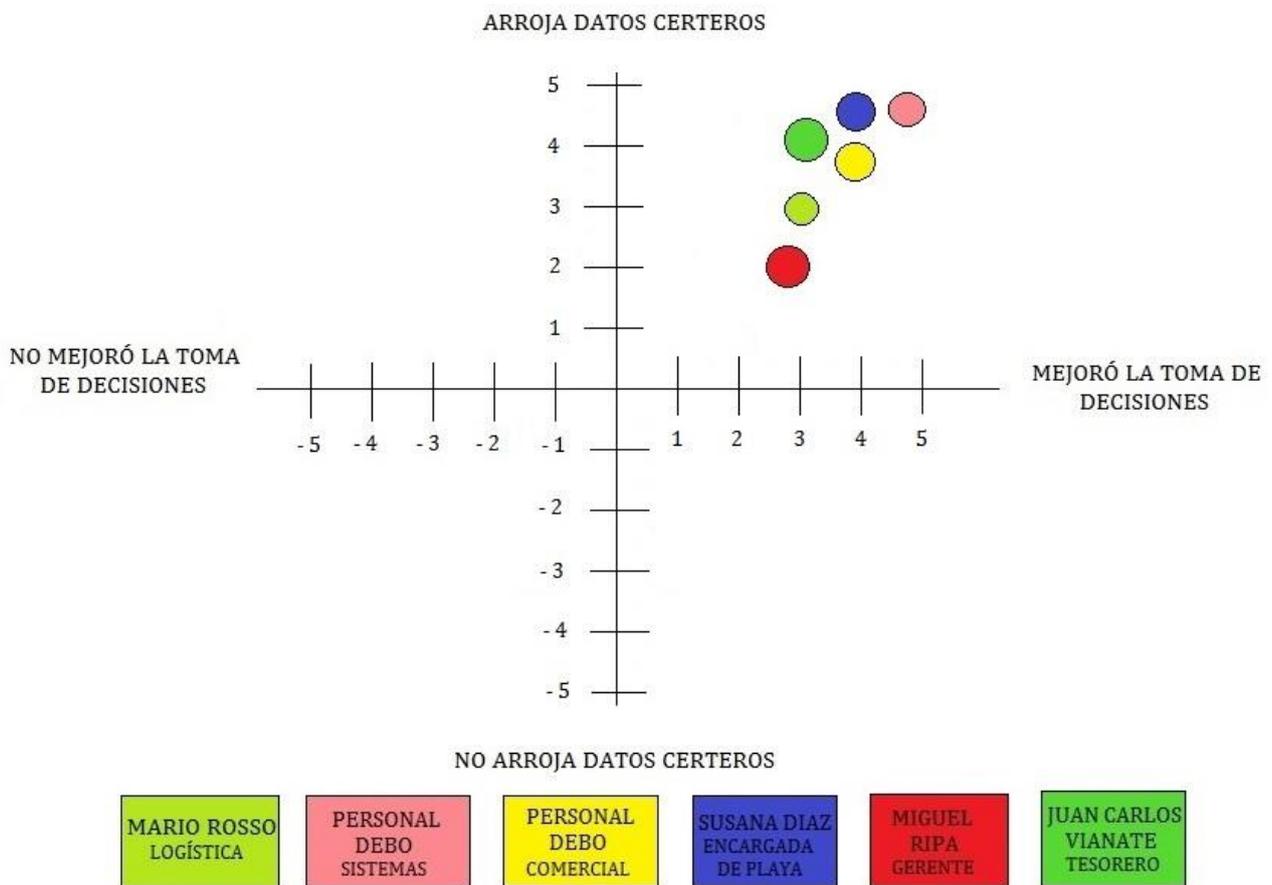
Figura 38: Diferencial Semántico de Osgood N. 2 Elaboración propia

Podemos observar que todos los observados coincidieron en que la aplicación del nuevo sistema les resultó de suma utilidad y todos notamos mejoras en los procesos que la empresa realizar diariamente. Primero y principal permite tener una visión integral de la estación de servicio ya que reúne toda la información en un solo programa. Además el sistema de

facturación es más ágil y efectivo, y las registraciones contables se llevan a cabo de manera automática. Por otro lado muestra detalladamente las cargas de combustible, arroja datos muy importantes como por ejemplo cual es el producto más y menos vendido.

A modo de conclusión podemos indicar que sin dudas la implementación del sistema de gestión Debo permitió generar mejoras en los procesos.

3) ¿El sistema arroja datos certeros? De ser así ¿sirven para mejorar la toma de decisiones?



*Figura 39: Diferencial Semántico de Osgood N. 3 Elaboración propia*

Podemos observar una clara concordancia en las opiniones de las personas entrevistadas. Sus respuestas en todos los casos son coincidentes.

Según los mismos, el sistema utilizado arroja datos precisos y certeros, lo cual fue de suma utilidad a la hora de mejorar la toma de decisiones. Esto es así porque arroja los datos de una manera sencilla y ágil. Además arroja detalladamente toda la información contable y administrativa y las tareas operativas se llevan a cabo de manera más rápida.

- 4) Las personas entrevistadas, ¿fueron capacitadas para utilizar el nuevo sistema? En caso de haber sido capacitadas, ¿tuvieron inconvenientes en el uso del mismo?

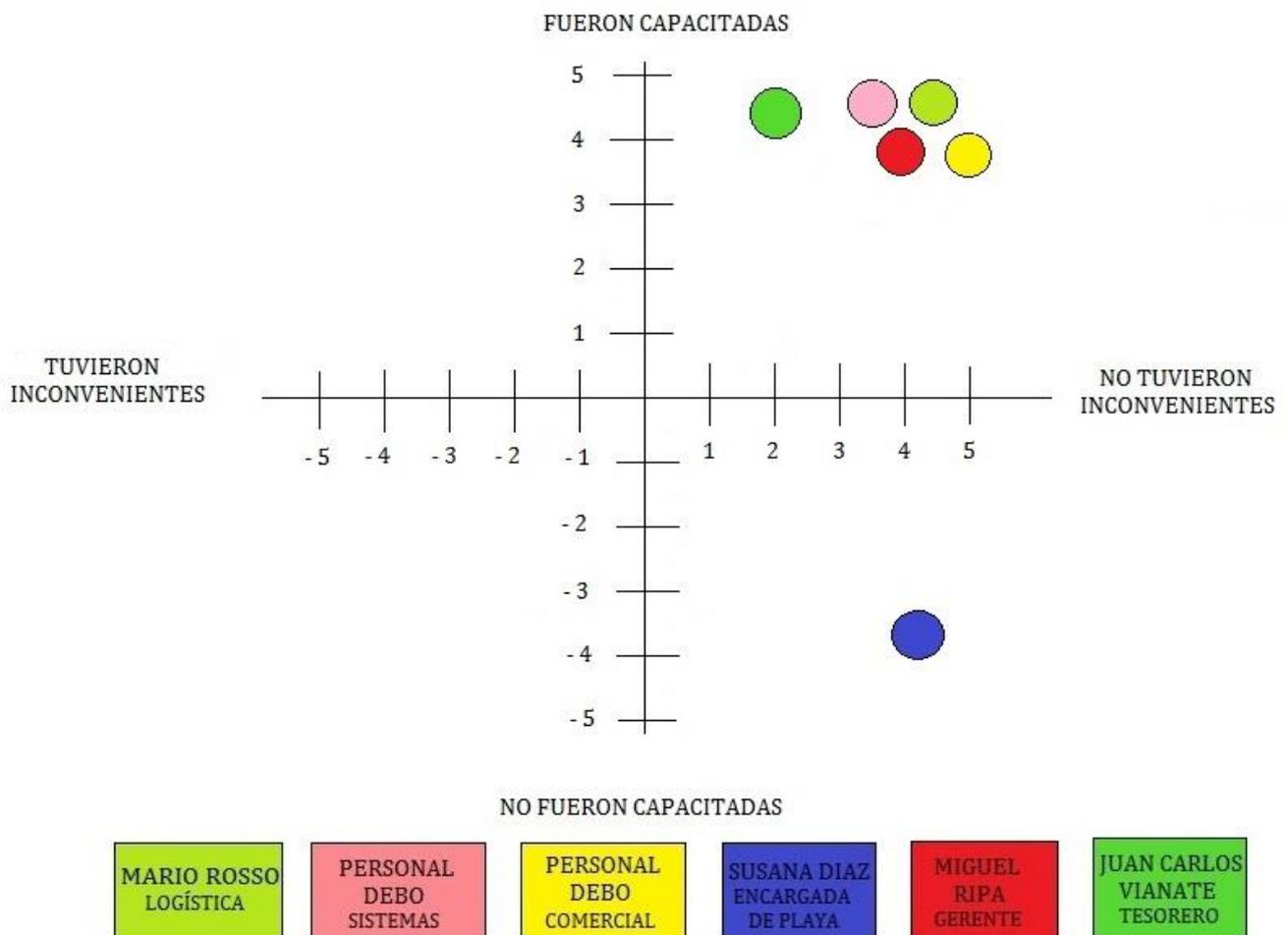


Figura 40: Diferencial Semántico de Osgood N.4 Elaboración propia

La mayoría de las personas entrevistadas afirmaron haber sido capacitadas en el uso del nuevo sistema. Coincidieron en que no tuvieron problemas a la hora de aprender a utilizar el debo ya que el mismo es ágil, fácil a la hora de cargar datos, intuitivo e integral. Por lo dicho anteriormente podemos considerar al debo un sistema que no presenta complicaciones a la hora de implementarlo.

## 4. CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS

Luego de haber utilizado las entrevistas, encuestas y observaciones como herramientas de investigación, a lo largo de nuestro trabajo, hemos llegado a la conclusión que la profesionalización implementada en la Pyme observada Petroluro S.A, le permitió a la empresa pasar de una administración mas material y/o experimental, donde se utilizaban mas elementos físicos, había menos análisis de datos y las decisiones se tomaban por las “corazonadas” del gerente (Ver figura 34), a una empresa mucho más profesionalizada donde, hoy en día, la carga de datos se hace a través del sistema de gestión Debo, lo que hace que éstos sean altamente confiables y se puedan estudiar y diferenciar para una mejor toma de decisiones. (Ver Leach en 2.1.1)

En cuanto a las desventajas planteadas, cuando la empresa tuvo la necesidad de profesionalizarse, hubo que realizar un fuerte esfuerzo económico para llevar adelante los costos en los que ésta debía incurrir. Además, hubo que hacer frente a la pequeña resistencia al cambio que presentaron los empleados cuando se les informó del nuevo sistema de gestión que debían aprender a implementar. Si bien la resistencia no fue mayor, presentaron cierta incertidumbre ya que, este nuevo cambio, implica romper con procedimientos y esquemas ya inciertos en la cultura de la organización. (Ver 1er objetivo y 1er pregunta de investigación).

Con respecto a la implementación del sistema de gestión Debo como herramienta para profesionalizar la empresa, podemos concluir que el mismo es un sistema sumamente confiable en cuanto a la veracidad y certeza de los datos que arroja. Esto se puede ver en la figura 39: diferencial semántico de Osgood n° 3. Además, una de las características principales del sistema en cuestión es que éste es integral, lo que significa que abarca todos los procesos operativos y administrativos de la empresa en un solo programa. (Ver 2do objetivo) Por su parte, los usuarios del software Debo coincidieron en que el

sistema es ágil y no tuvieron mayores inconvenientes al utilizarlo. Se puede afirmar entonces que el sistema no entorpece las tareas sino que las estandariza y que al tener un interface amigable, intuitiva y gráfica, no presenta inquietudes en el uso. Estas son evidencias de que existen mejoras notables y fehacientes en consecuencia de la implementación del sistema de gestión en Petroluro SA. (Ver figura 28, 30 y 32)

Partiendo de los supuestos anteriores, cabe destacar que el sistema de gestión permite una integración plena de las tareas de back-office y front-office (Ver 2.2.2), es decir, aquellas aplicaciones que apoyan la fuerza de ventas, comercialización y servicio al cliente con las aplicaciones que permiten a las empresas comprar, monitorear, administrar y distribuir sus productos.

En lo que respecta al proceso de cambio y adaptación por parte de los empleados, éste fue exitoso gracias a un proceso de capacitación realizado, que logró mejorar el desempeño de los mismos ya que pudieron desenvolverse con mayor facilidad. (Ver figura 40: diferencial semántico de Osgood n° 4) Además los expertos en el sistema de gestión Debo explicaron que el hecho de que el sistema sea amigable y amoldable a los usuarios, evitó que los mismos lo sintieran como un obstáculo a la hora de realizar las tareas. (Ver figura 25, 26 y ver entrevistas 3.2.1.6 y 3.2.1.7) (2da pregunta y 3er objetivo)

Por último, cabe destacar que durante el proceso de profesionalización a través del nuevo sistema de gestión, pudo destacarse que no hubo una gran resistencia al cambio, la cual se debió a que dicho proceso no se hizo de manera repentina, sino paulatinamente, dando tiempo a los empleados a aprender y adaptarse al mismo. (2da pregunta y 3er objetivo)

Con respecto a las implicancias, luego de realizar un detallado análisis de lo observado en la empresa y de los resultados de las entrevistas y encuestas, y teniendo como foco el último objetivo de dicha investigación, el

equipo de trabajo vio como otra forma de contribuir a la mejora continua, que implica la implementación de un software para optimizar la profesionalización, sistematizar una capacitación en cascada dada por el mismo personal de la empresa. Ésta sería una excelente idea que le evitará a la empresa tener que comenzar un proceso de capacitación formal cada vez que se implementa un nuevo sistema. (Ver objetivo 4)

Por otro lado, consideramos que sería interesante, y lo aconsejamos implementar, contar en la empresa con algún miembro de Debo que pueda ayudar a los empleados cuando tengan alguna duda sobre como utilizar el sistema. Dicha propuesta nació luego de que el equipo de investigación observó que actualmente Petroluro no cuenta con la presencia de técnicos especialistas en el sistema y cuando se presenta algún problema en el día a día, deben llamar a Mendoza y/o contactarlos via mail. De la misma forma sucede cuando se realizan actualizaciones al software, las cuales ocurren entre períodos cortos de tiempo, lo cual muchas veces, perturba a los empleados y obstaculiza el trabajo de los mismos. (Ver objetivo 4)

## 5. ANEXOS:

### ANEXO A: MODELO DE ENCUESTAS REALIZADAS:

---

**Trabajo en la empresa hace....**

- Más de 5 años
- Entre 5 y 3 años
- Entre 3 y 1 año
- Menos de 1 año

**El nivel de estudios que poseo es ...**

- Secundario incompleto
- Secundario completo
- Terciario
- Universitario

**Con el nuevo sistema de gestión aplicado me siento ....**

**He sido capacitado para utilizar el nuevo sistema**

- Si
- No

**La etapa del proceso de cambio para acostumbrarme al nuevo sistema ...**

- Me costó
- Me gustó
- No me costó
- No me gustó
- Me gustó pero me costó
- No me costó y no me gustó

**Teniendo en cuenta el sistema en general ...**

**El sistema me permitió comprender mejor el proceso**

1   2   3   4   5

---

Muy poco      Completamente

---

**El sistema es rápido, fácil y cómodo**

1 2 3 4 5

Muy poco      Completamente

**Creo que fue necesario aplicar el nuevo sistema**

1 2 3 4 5

Muy poco      Completamente

**El nuevo sistema es muy complejo de usar**

1 2 3 4 5

Muy poco      Completamente

**El nuevo sistema facilita mi trabajo**

1 2 3 4 5

Muy poco      Completamente

**El nuevo sistema complica mi trabajo**

1 2 3 4 5

Muy poco      Completamente

Considerando el nuevo sistema aplicado con respecto al proceso que realizo...

**Me facilitó la carga de datos**

1 2 3 4 5

Muy poco      Completamente

**Trabajo con menos elementos físicos**

(hojas, planillas, entre otros)

1 2 3 4 5

---

Muy poco      Completamente

---

**Puedo conocer fácilmente las existencias de stock**

1 2 3 4 5

---

Muy poco      Completamente

---

**La aplicación del nuevo sistema me permite tener un mayor control**

1 2 3 4 5

---

Muy poco      Completamente

---

**Considero que me trabajo mejoró en ...**

**Del nuevo sistema de gestión cambiaría ...**

## ANEXO B: ENTREVISTAS REALIZADAS:

### Cuestionario a Marina Santucci, experta en profesionalización de PyMes

1. ¿Cuáles son las principales causas que llevan a la empresa a aplicar la profesionalización?

Requerimientos legales, el crecimiento de la demanda, nuevos dueños

2. ¿Cuáles son los obstáculos más significativos a la hora de profesionalizar una Pyme?

Resistencia al cambio. Romper con procedimientos y esquemas ya insertos en la cultura de la organización. Estructuras de poder. Expectativas de los grupos interesados

3. ¿Crees que es necesario aplicar un tablero de control al momento de profesionalizar la Pyme?

Es una forma de demostrar en forma cuantificada la situación actual y a dónde se debería apuntar, pero la sola confección del tablero ya es un gran paso, por lo que si ello se lograra los principales obstáculos ya estarían superados.

4. En tu opinión, ¿Cuáles son los métodos que debería llevar a cabo una empresa para que la resistencia al cambio tenga el menor impacto posible en el accionar de la misma?

Formar un equipo de cambio estratégico que esté compuesto por un representante de todos los grupos de interés, para asegurar motivación e involucramiento.

5. ¿Cómo debería ser el plan de comunicación y desempeño a través del cual el empleado tome conocimiento del funcionamiento del nuevo sistema?

En pequeños grupos y face to face con reuniones periódicas de seguimiento.

6. ¿Consideras acertado que una Pyme comience a profesionalizarse a través de un ERP?

Totalmente, ese es un paso mucho más amigable

#### Entrevista al personal de Debo, sistema de gestión aplicado en la empresa:

1. Las empresas utilizan sistemas integrales de gestión para profesionalizar los procesos, ¿Qué beneficios crees que ofrece Debo con respecto a otros sistemas de gestión?

El mayor beneficio es que integra la información. Es integral, en cuanto a la parte de ventas, proveedores, administración y contable.

2. ¿Por qué consideras que Debo es el sistema indicado para aplicar en las estaciones de servicio?

Ya que es un sistema tercerizado en comparación con los sistemas que utilizaban las estaciones de servicio que eran cerrados. Este sistema tiene una mesa de ayuda por cualquier inconveniente que surja y una parte de desarrollo en la cual se puede desarrollar algo nuevo. Además presenta un apoyo a la parte administrativa y contable de la empresa.

3. ¿Consideras que el sistema es amigable para los empleados?

Sí, cada parte de la estación de servicio tiene una configuración para hacer más amigable el uso. Por ejemplo la parte de tienda es más colorido y gráfico que la parte de playa ya que es necesario que así sea.

4. ¿Qué crees que aporta Debo a la toma de decisiones? (en cuanto a información, que áreas abarca, como delimitan el acceso a diferentes módulos)

(Cuando le comento de la pregunta Jorge duda y pide reformularla, por lo que puedo percibir que no se siente muy seguro de lo que va a responder)

El sistema aporta información más certera de acuerdo a los datos ingresados. Además, consta de seguridad por medio de permisos a diferentes usuarios o grupos de usuarios.

5. Dentro del sistema ¿hay alguna parte que presente el análisis de los datos?

Prácticamente todo, la parte contable es la más desarrollada, el libro de IVA impuestos por ejemplo, que calcula los IVA de la empresa. Además permite cambiar los porcentajes de impuestos a facturar según el cliente. De la misma forma puedes cambiar datos en los precios netos y costo, según lo que se necesite para cada cliente. Otra herramienta es el promedio de ventas que ofrece el software. Además está la herramienta “city compras” que permite relacionar los movimientos de la empresa en cuanto a proveedores. (Por último y con mucho esfuerzo Jorge nos cuenta que el sistema permite saber que empleado vende más y que turno)

6. Si bien sabemos que Debo aporta una serie de beneficios a la estación de servicio, ¿nos podrías decir si presenta alguna dificultad a la hora de aplicarlo y/o utilizarlo?

(Se ríe, con cara de picardía, no piensa revelarnos los secretos detrás del programa y rápidamente formula una respuesta que traslada el fracaso a la empresa).

Lo que limita es el hardware, las máquinas de las empresas. En software no presenta ningún impedimento.

7. Por último, en los cursos de capacitación, ¿cuáles son las preguntas más frecuentes a la hora de realizar los mismos?

El mayor obstáculo con el que me encuentro cuando llego a los lugares es el hardware. Debo permite pequeñas modificaciones para que sea lo más amigable posible en relación con lo que los empleados están acostumbrados a manejar, se trata de llegar como a un punto medio entre el software y los usos y costumbres de los empleados.

(Charlando sobre cómo lo modifican en cada empresa, Jorge nos cuenta que en algunas empresas se encontró que el software se trababa porque había ciertos movimientos no éticos para los que no está preparada la aplicación y esto hace que sea un limitan y el sistema se trabe)

#### Entrevista a personal de Debo del área comercial

1. Las empresas utilizan sistemas integrales de gestión para profesionalizar los procesos, ¿Qué beneficios crees que ofrece Debo con respecto a otros sistemas de gestión?

En principio entiendo que DEBO está pensado y desarrollado para las Estaciones de Servicio, con lo cual al estar en el Mercado desde hace más de 20 años, es un signo de Profesionalidad y compromiso hacia nuestros Clientes. La Post venta entiendo que es nuestro Fuerte.

2. ¿Por qué consideras que Debo es el sistema indicado para aplicar en las estaciones de servicio?

Tiene que ver algo de la respuesta anterior, 20 años de experiencia entiendo que nos avalan como Sistema indicado y ser Proveedores de todas las petroleras en el formato Terceros.

3. ¿Consideras que el sistema es amigable para los empleados?

Totalmente amigable y sobre todo intuitivo.

4. ¿Qué crees que aporta Debo a la toma de decisiones? (en cuanto a información, que áreas abarca, como delimitan el acceso a diferentes módulos)

Si, por ejemplo en cuanto a Control de Stock. Entendemos que esto es una de las cosas que pueden llegar a distorsionar la rentabilidad del Negocio. Para esto tenemos en el Módulo de Administración, la Toma y la Carga de Inventario, con lo cual la EESS, comparando los sobrantes de Caja contra las diferencias valorizadas de stock, advierte si hay desvíos. Es solo un ejemplo, también hay otro tipo de controles que se pueden hacer como una Caja de Tesorería diaria en la cual uno tiene una foto financiera de la EESS todos los días, el control exacto de un Turno tanto de tienda como de Playa con Interface con el CEM, el control diario de liquidaciones de Tarjetas de crédito, el control de las cuentas corrientes al momento, etc.

5. Dentro del sistema ¿hay alguna parte que presente el análisis de los datos?

Casi todos los listados se pueden exportar a Excel con lo cual facilita los análisis.

6. Si bien sabemos que Debo aporta una serie de beneficios a la estación de servicio, ¿nos podrías decir si presenta alguna dificultad a la hora de aplicarlo y/o utilizarlo?

Siempre, al ser Tan amplio el sistema, lo que hay que tener en cuenta es que implementar todos los módulos desde el comienzo resulta muy difícil, pero lo bueno es que se puede ir haciendo por etapas. Por ejemplo, en esta primer semana, el objetivo fundamental es que los Playeros y Vendedores de Tiendas puedan facturar y realizar todas sus tareas diarias a través del sistema y que la gente administrativa también lo haga. Por otro lado, también en esta primer semana las personas que tienen como función principal el control, sepan realizar todas esas tareas diarias con DEBO. Luego se pueden ir sumando cosas con el Tiempo, por ejemplo el módulo de Bancos. Me pasa que después de un tiempo, el Cliente quiere comenzar a manejar el Módulo de bancos para poder llevar el Libro Bancos o la Conciliación bancaria. Esto se puede realizar, ya que se capacita de cómo utilizarlo y se ponen los saldos de inicia a esa fecha.

7. Por último, en los cursos de capacitación, ¿cuáles son las preguntas más frecuentes a la hora de realizar los mismos?

En general en los Cursos de Capacitación, el que habla es nuestro Técnico, quien aporta toda su experiencia en el manejo de Playa y Tienda, y como dije anteriormente a los administrativos los controles básicos. Generalmente y por supuesto dependiendo de cada EESS, con su administración, se

consulta sobre las tareas diarias habituales...Control de Planillas (Turnos), Caja de Tesorería, Carga de Facturas de compra, Cobranza de Cuentas corrientes, Pago a proveedores, Administración de Tarjetas de crédito, Administración de Valores, Control de Stock.

Entrevista a Juan Carlos Vianante tesorero de Petroluro SA:

Te cuento: desde que se tomó la decisión del debo se avanzó en la agilización de toda la parte operativa y administrativa. A pesar de que es como todo programa de computación todo anda bien cuando anda bien, ahora si hay un inconveniente hay que ver como se soluciona, y en mi caso trato de no molestar a los de debo y a los programadores de la empresa para poder solucionarlo. Porque hay que saber cómo actuar los sábados y domingos que la gente de debo no trabaja. No se le puede decir al cliente que no se le puede despachar el combustible porque hubo un inconveniente. En casos excepcionales el sistema se ha caído, y se vende a través de remitos y luego cuando vuelve se realizan las facturas correspondientes.

1. ¿Qué beneficios trajo la aplicación del debo?

Fueron muchos beneficios, mucho más ágil en cuanto al trabajo, y en cuanto se obtienen los datos. Se facilita mucho la carga de datos. Mientras se cargan los datos ya se hace automáticamente la registración contable.

2. Según investigamos, los sistemas se caracterizan por la integración la rapidez y la confiabilidad de los datos. ¿Cuál está más presente en Debo?

Todos por igual en debo. Tienen algunos errores que son solucionables porque por ahí cuando se hizo el traspaso de los saldos en su momento quedo información al revés. Ejemplo el proveedor debía a la empresa. Se

pusieron los datos del debe en el haber. Pero rápidamente se solucionó el problema.

3. ¿Debo facilitó o mejoró la toma de decisiones en la empresa?

El programa arroja los datos de forma que es más fácil tomar las decisiones. Me arroja los arqueos de playa de los playeros, las ventas diarias, y toda información contable administrativa. Se puede saber en este momento cuanto es lo que se debe.

Me aporta los datos suficientes que necesito. Pero hay muchas cosas que no he analizado porque no necesito para mi trabajo.

4. ¿Encuentra alguna dificultad en el sistema Debo a la hora de accionar diariamente?

No presenta para mí. Es como todo programa de computación.

5. ¿Cómo afectó a los empleados?

Todos los operarios saben cómo tienen que cargar los datos y de qué manera. Se les dijo a los empleados como hacer las cosas, y de qué manera.

6. ¿Fuiste capacitado para utilizar el nuevo sistema de gestión?

Sisi vino gente del debo. El programa se implementó a través de YPF. En ese momento vinieron dos chicos que nos capacitaron acá a una parte, y la otra parte fue capacitada en buenos aires. Creo que la capacitación que recibí fue suficiente. Los primeros días tenía miedo de cómo hacer las cosas porque era totalmente nuevo. Y luego me fui adaptando de a poco al nuevo sistema.

7. ¿Crees que luego de la aplicación del Debo, los empleados son más productivos?

No. Creo que eso es depende de la persona, y que no depende de la instalación del debo o no.

Entrevista a Susana Díaz, encargada de RRHH y de playa:

1. ¿Cuáles crees que son los beneficios de aplicar el Debo en la empresa?

Ventajas del debo: sistema muy completo donde se puede trabajar la contabilidad, la facturación y el despacho. Se puede tener detalle de las cargas de combustible (horario y cantidad) y es automático. Se pueden buscar despachos realizados los días anteriores. Tiene todo unificado. Antes estaba la facturación por un lado y la contabilidad por el otro. El debo también te arroja datos sobre que producto es el más vendido, cual es el menos vendido. Tiene soporte técnico que es excelente. También tiene acceso a los parámetros. Te permite realizar modificaciones en los parámetros de facturación. Tiene facturación automática. Ni bien se hace el cierre de caja, automáticamente se factura todo lo que no fue facturado por los empleados y sirve para tener un control excesivo y sirve para ahorrar tiempo. Se evita el error humano de tipeo.

Dificultades: no hay ahora, ya que el soporte técnico es muy bueno y hay soporte técnico exclusivo en Mendoza, y te lo solucionan a través de internet.

Se hizo una actualización del sistema y surgieron cambios, entonces nos estamos encontrando con cosas nuevas, y carteles de autoayuda y además estamos en contacto con los de soporte técnico.

2. ¿Cómo crees que afecto a los empleados? ¿Cómo fueron capacitados?

Se implementó en la computadora misma el sistema y se los capacitó en el puesto de trabajo. Pero lo manejan muy bien los chicos, porque el debo al

que ellos tienen acceso es más simplificado que el que usamos nosotros en la parte administrativa. Si ellos quieren anular una factura tienen que pedirnos autorización, ni tampoco dar de baja una carga de combustible. Esto hace que el sistema sea bastante seguro.

3. ¿Fuiste capacitada para poder utilizar el nuevo sistema? ¿Cómo fue la adaptación al mismo?

No, porque cuando yo arranqué en la empresa el Debo ya estaba instalado. En realidad la capacitación me la fueron dando mis compañeros el día a día.

La adaptación fue fácil, pero fue distinto al que usaba anteriormente. Tuve que acostumbrarme porque este era más moderno al que yo usaba habitualmente.

4. ¿Crees que los empleados son más productivos luego de la aplicación del sistema?

Yo no conocí la manera en la que trabajaban antes los empleados, pero no me cabe duda de que sí.

5. ¿Mejóro en la toma de decisiones el nuevo sistema?

Me ha servido mucho para poder hacer rastreos de situaciones que pasan en la estación de servicio. Hemos podido realizar y ejecutar un montón de cosas. Mejoro mucho la toma de decisiones. Además el sistema se actualiza continuamente.

#### Entrevista a Mario Rosso, encargado de logística de Petroluro SA:

1. Con respecto a las áreas operativas y administrativas ¿Qué beneficios notaste que trajo la aplicación de Debo?

Yo lo que noto es que se centralizo la información, en un solo programa tenés toda la visión de la estación de servicio. El debo te permite desde (Mario busca en su memoria un ejemplo claro para contarnos) que sale un ticket hasta hacer todas las comparaciones estadísticas, contabilidad bancos. Todo lo que necesita una empresa va, en cuanto a lo contable y operativos que necesita la empresa. Es muy completo el programa, la verdad que no. Es más, hasta tiene más potencial de lo que uno utiliza, eso es muy importante. Me entendés? Tiene más potencial, viste que por lo general cuando un programa muy completo, que tiene muchas aristas uno, utilizas la parte operativa o esto, lo otro, pero siempre hay más viste? Yo por ejemplo me di cuenta en el tema de existencia de combustible, yo lo llevo con un programa de Excel muy lindo, muy completo, pero con el sistema debo tenés todas las opciones para poner fecha, horario de entrada de combustible, control de stock en determinados horarios, contabilizar quiebres de stock, me entendés? Se puede explotar más de lo que se explota

2. ¿Vos porque no utilizas esa parte del debo?

No lo utilizo porque me siento muy cómodo con el otro programa, que lo conozco bien, pero seguramente teniendo el soporte técnico que tenemos en Mendoza, la mesa de ayuda de YPF- dice Mario y enseguida se corrige - de debo, lo terciarizó antes era de YPF ahora dependemos directamente de Mendoza – no explica Mario sobre cómo cambio- lo podría utilizar.

3. ¿A vos nadie te formo, ni te explico bien cómo usar esa parte?

No, no. Pero bueno el soporte técnico es muy bueno y llamas y decís, yo necesito empezar a usar la parte de stock de combustibles llevarla con el programa y listo. Lo que te permite esto es que vos entras en el programa

con un usuario y contraseña y lo que haces, no precisas moverte de ese programa para poder hacer todo lo de la estación de servicio. Yo lo único que estoy llevando por fuera es la parte de stocks, pero ya estuve chusmeando y mirando la parte del debo como contabilizar la existencia y está muy bueno. Hay que empezar a usarlo nomas, como todo, la parte de computación lo que tenés que hacer es probar, probar, probar, por ahí vas a borrar algo pero la mejor forma es golpeándote.

4. Todos los sistemas tienen las características de integración, rapidez y confiabilidad. De los mencionados anteriormente ¿cuál crees que es/son propios de Debo?

Duda. Me parece que tiene los 3 vasos bastante llenos, yo sinceramente no le ve falencias al sistema, no le veo, son nulas, en cuanto las aplicaciones que tiene. Creo que tiene los 3 soportes en muy buen nivel.

5. ¿Crees que la implementación de Debo facilitó o mejoró la toma de decisiones en la empresa?

Totalmente!! - Mario no duda- si bien vos usas un programa afuera de lo que es debo para las existencias... pero es la existencia de combustible solamente, -explica Mario restándole importancia- que en el análisis mío, o en la parte que a mí me compete de lo que uno hace acá, para la toma de decisiones no tiene sentido, o sea... si la toma de decisiones puede ser llamar y pedir el combustible...no- dice Mario como restando toda importancia que nosotros le podíamos dar- La toma de decisiones en el sentido de decir para donde tenemos que enfocar algo o sea, lo otro por ejemplo, tenés mucha información en cuanto a producto más vendido, menos vendido, la rotación de los productos, todo tipo de estadísticas, los cambios de aceites de boxes, entonces vos con esa información que

manejas decís, no tenemos que salir para acá, porque de F10 (una aceite) o de ELAION (otro productos aceite) estamos vendiendo poco, en que turno, o sea te permite la toma de decisiones por todas las estadísticas que se pueden sacar de ahí. Pero totalmente - reitera Mario muy convencido-

6. ¿Cómo era antes la toma de decisiones y cómo es ahora?  
(Especialmente en el área operativa)

De a poco todos fuimos todos profesionalizando en la materia esta, hoy en día la compañía, dentro del plan de YPF 2014, vos por ejemplo tenés, un abanico así - y abre sus manos con gran diferencia- con cosas que vos tenés que cumplir para poder estar bien ranqueado a fin de año, y entonces eso hace que todo se vaya profesionalizando. Ahora YPF te dice, tenés plan lubricantes, tenés un programa de ELAIOMETRO para la venta de ELAION, tenés un plan de negocio para boxes, tenés un plan de negocio de tienda, tenés bromatología, tenés +YPF, viste tenés muchas aristas, o sea hay más actores y vos necesitas un sistema que te permita estar a la altura.

Antes no existían todas estas cosas, no existía mucho cumplimiento de objetivos de lubricantes, por ahí de algún caso puntual, pero no como ahora tan focalizados, cada estrategia de YPF o cada programa de YPF está muy focalizado a la venta, a la capacitación y eso hace que también tengas que tenés un sistema que este a la altura de eso.

Antes tenías, la contabilidad por un lado, la explotación por el otro, me entendés? Y para hacer un cruzamiento de información era mucho más complicado y creo que YPF no pedía ni la mitad de las cosas que pide ahora.

7. ¿Encontrás alguna dificultad en el sistema Debo a la hora de accionar diariamente?

No, por ahí los inconvenientes son las opciones q no entendemos o presenta un error en el sistema y se pasa a mesa de ayuda y enseguida se soluciona - antes no era así, porque había otro actor. Es muy rápido la ejecución de los problemas, ya que ahora solucionan todo por internet las personas de debo.

Falta conocimiento de cómo funciona el programa en algunos aspectos. Cuando instalan el programa los técnicos te evacuan algunas dudas, y cuando se va surgen mil dudas más que luego por internet se van solucionando.

8. ¿Cómo afecto a los empleados la aplicación del nuevo sistema?

Los empleados son más productivos, porque en base a los accesos que tan rápido que se tienen se mejoró el control que se tiene sobre los empleados. Y también se agilizo el sistema de facturación y hay un sistema de control muy bueno. Con el programa anterior no se podía registrar que un surtidor despacho x litros de nafta, en cambio con el programa de ahora si se puede. También es muy importante el uso de usuarios con contraseñas. Es muy útil y mejoró la seguridad.

9. ¿Hubo que capacitarlos para que puedan utilizar el Debo?

Si si, el mismo técnico nos capacito acá en la empresa. Creo que no fue suficiente, porque luego de que los técnicos se retiran no se tiene gran conocimiento de cómo se utiliza el programa. Así también fue que se los capacitó a los empleados.

Entrevista a Miguel Ángel Ripa, gerente general de la empresa:

1. ¿Cuál fue el punto de inflexión que tuvo para considerar que era necesario empezar a profesionalizar la empresa? ¿Cuál fue el momento?

La empresa antes llevaba los procesos manualmente y hubo una evolución en el vínculo con la petrolera que instaló un sistema centralizado de comercialización con el sistema de consignado que exigía una cantidad de operaciones muy importantes y que llevó a la consideración de incorporar un sistema integral. Ahora los surtidores los maneja YPF, y a partir de ese momento el cúmulo de tareas y la forma en la que había que disponer la información hizo necesario el cambio, antes era de forma manual. No se empezó directamente con el Debo, se contrató personal que hizo un primer programa de gestión a medida donde contemplaba las exigencias iniciales de la compañía. A partir de ahí se notó que se iba a necesitar un programa de contabilidad, y el sistema viejo no lo tenía, solo tenía la parte operativa. A partir de ahí se contrató y se hizo un programa a medida para la parte contable de la empresa, y los dos sistemas no eran compatibles entonces la información se pasaba de manera manual. Además el estudio contable contratado para llevar la contabilidad tenía su sistema propio que hacía que la cuestión fuera bastante complicada porque el estudio pretendía que el sistema propio sea compatible con el del contador. Esto fue por unos años hasta que se decidió incorporar un programa que fuese compatible con el sistema de gestión y el sistema contable y que fuese compatible con el sistema de YPF. Y así lograr que todo fuera más integral. Fue así que se llegó al sistema Debo que es el que cumple con todas las exigencias, tiene un sistema contable incorporado y la parte de gestión incorporado con YPF, por lo cual cumplía con todas las necesidades y las expectativas. Esto necesito un gran trabajo, es un programa completo y al operarlo se empieza a ver cuáles son las verdaderas necesidades.

2. Con respecto a las áreas operativas y administrativas ¿Qué beneficios noto que trajo la aplicación de Debo?

Poder empezar a hacer gestión a partir de eso. Primero tener un resultado de la información rápido. Se cierra el mes y a los dos o tres días se tiene la información de todos los movimientos, parámetros liquidaciones, y todos los resultados del mes. Y eso si no está integrado los procesos es muy difícil, lleva mucho tiempo poder hacer eso. Además poder realizar y medir todos los días los deudores, acreedores, inventarios.

Además al estar todo integrado, funciona en las diferentes áreas de la empresa, y permite que uno desde el programa pueda ver la gestión de la empresa.

3. ¿Crees que es un sistema confiable? Todos los sistemas tienen las características de integración, rapidez y confiabilidad. De los mencionados anteriormente ¿cuál crees que es/ son propios de Debo?

Yo creo que sí, es un sistema que fue confiable siempre, y los datos que arrojo siempre fueron útiles. Fundamentalmente a veces cuando los datos no son pocos confiables es porque uno no ha cargado parámetros debidos. Los parámetros en los programas definen como se va a presentar la información, y cuando te arroja los datos el programa haciendo los reportes. Quizá no son ajustados a lo que se piensa que se pide el programa, pero eso es un tema que se fue elaborando con el tiempo y es un tema clave, hay que tener los parámetros bien definidos y cargados, y cuando se logró esto el programa dio el mayor nivel de confiabilidad, porque antes se pedían reportes y no se ajustaban a lo que el personal quería o pedía, no era compatible el reporte con las deducciones.

4. ¿Hubo que capacitar al personal para utilizar el nuevo sistema?

En principio si, cuando se instaló el sistema la gente de Debo trabajo en la empresa. Se viajó a Bs as una semana y luego se vino con la gente de Debo a la empresa y se capacito al personal. Pero ir día a día ajustándolo es de la forma que se le saca más jugo al sistema

5. ¿Crees que la implementación de Debo facilitó o mejoró la toma de decisiones en la empresa?

Si claro. Es por eso que se propuso. Además para obtener datos rápidos para la toma de decisiones. Antes todo el proceso era de forma manual y ahora se hace de forma automática, y en la medida que se puede tener reportes más rápidos permite mejorar la gestión.

6. ¿Crees que te permitió delegar la toma decisiones o las tareas que realizabas?

En alguna forma sí, pero no en la toma de decisiones, el sistema desde mi punto de vista, yo uso el resultado que me tira la contadora que es quien baja los reportes y los analiza. Yo no tengo el uso directo como los empleados. Si algún día tengo que tomar una decisión puedo ver todo integrado en la pantalla, frecuencia de pago de deudores, acreedores, y no se usan cuentas corrientes. Todos los reportes son de utilidad y sirven para la toma de decisiones.

7. ¿Encuentra alguna dificultad en el sistema Debo a la hora de accionar diariamente?

Muchas, hasta que se acostumbra a usarlo. Ya hace varios años que se usa y todos los días a medida que se fue avanzando en el tiempo fueron surgiendo inconvenientes, hay una mesa de ayuda con la cual se comunican cuando hay algún problema. Esos problemas surgen cuando no se cargaban bien los parámetros. Hay un sistema de cierre automático de los turnos y no se podía usar porque no se comprendía como utilizarlo y no se sabía cómo era el proceso interno del sistema cuando quedaban litros sin facturar o facturados de más por los operadores y se comenzaban a crear notas de créditos automáticamente. Y esos errores no solo impactan en el cierre de turno sino también en la contabilidad y en todo. Por eso era necesario saber cuáles eran las consecuencias que generaban esos problemas al estar todo integrado.

Quien lo opera diariamente en otro nivel puede dar más información. El tesorero por ejemplo. Porque si bien es todo automático, los proveedores hay que cargarlos y las facturas también, de forma manual.

Proceso en el que se usa el sistema:

Viene el auto, carga el combustible y esa carga es tomada por el sistema, el operador es el que hace la factura, no hay factura automática, y a partir de ahí eso genera (dentro de un turno) la carga del dinero, cheques y eso. y se cierra la caja al final del turno. y eso genera una vez cerrado el turno un reporte del día que va a la contabilidad. Ese es el proceso que se realiza.

8. ¿Cómo afectó la manera de trabajar de los empleados?

El personal venia capacitado de otro sistema que no difería demasiado, mejoro el desempeño de los empleados. Los sistemas están probados para

que se produzca una mejora en el desenvolvimiento de los empleados. Todas estas cuestiones mejoran, siempre produce un impacto en el empleado pero todo depende de cómo está integrado el conjunto de personas a la que se les va a realizar el cambio. El nivel de empleados que maneja el sistema en ventas, son más básicos, no es personal que está muy entrenado y hay que entrenarlos, pero el sistema es amigable y está pensado para que el personal pueda utilizarlo.

9. ¿Crees que los empleados son más productivos después de la incorporación de Debo a la estación de servicio?

Sisi, mejora la productividad el programa. La cantidad de empleados no se modificó porque no depende del programa, y el sistema es una herramienta que ayuda en el proceso, no que reemplaza los empleados.

## ANEXO C: FOTOS EN LA EMPRESA:



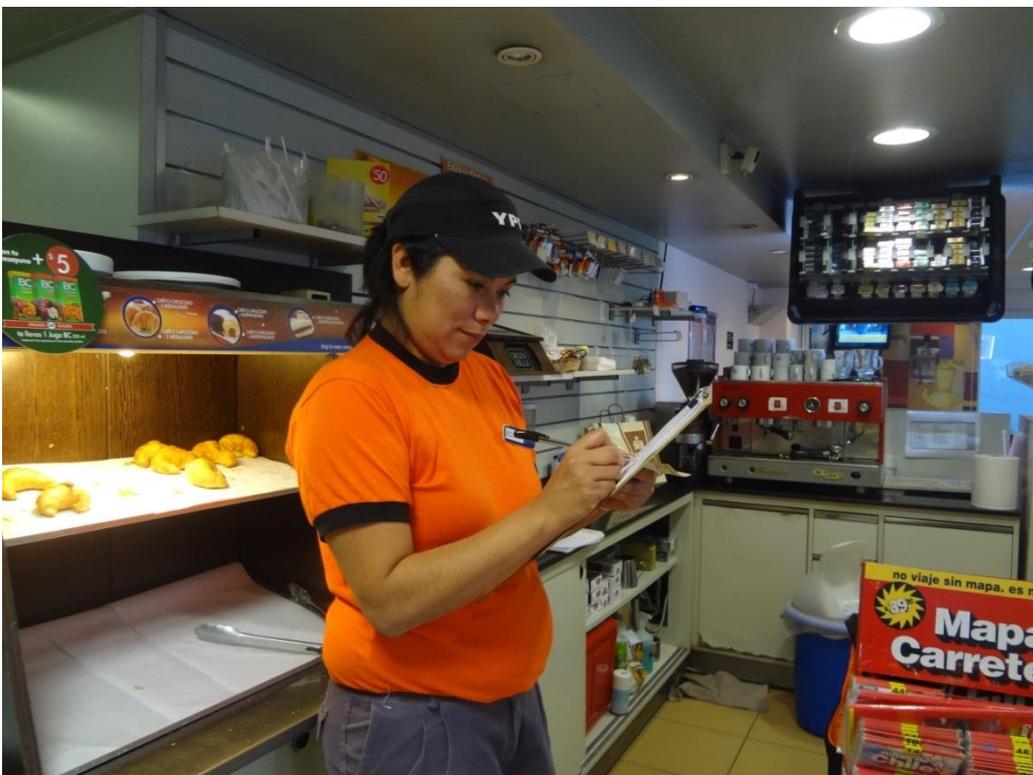
En la imagen se puede ver al gerente general de la empresa, Miguel A. Ripa, mientras Margarita Ripa y Clarisa Rodríguez le realizaban la entrevista.



Se puede observar al equipo de investigación con Juan Carlos Vianante, tesorero de la empresa.



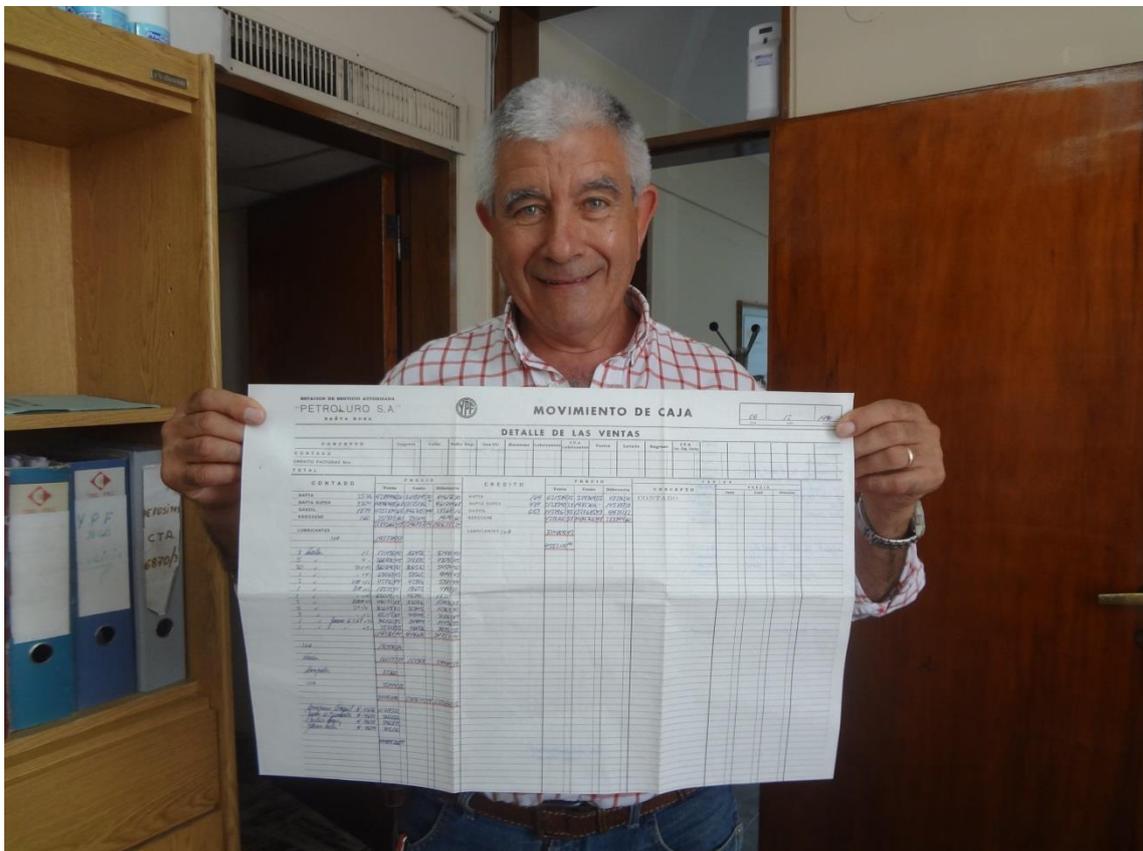
De izquierda a derecha se puede observar a parte equipo de investigación, Clarisa Rodríguez y Margarita Ripa, con Mario Rosso (encargado de logística) y Miguel A. Ripa (gerente general de la empresa).



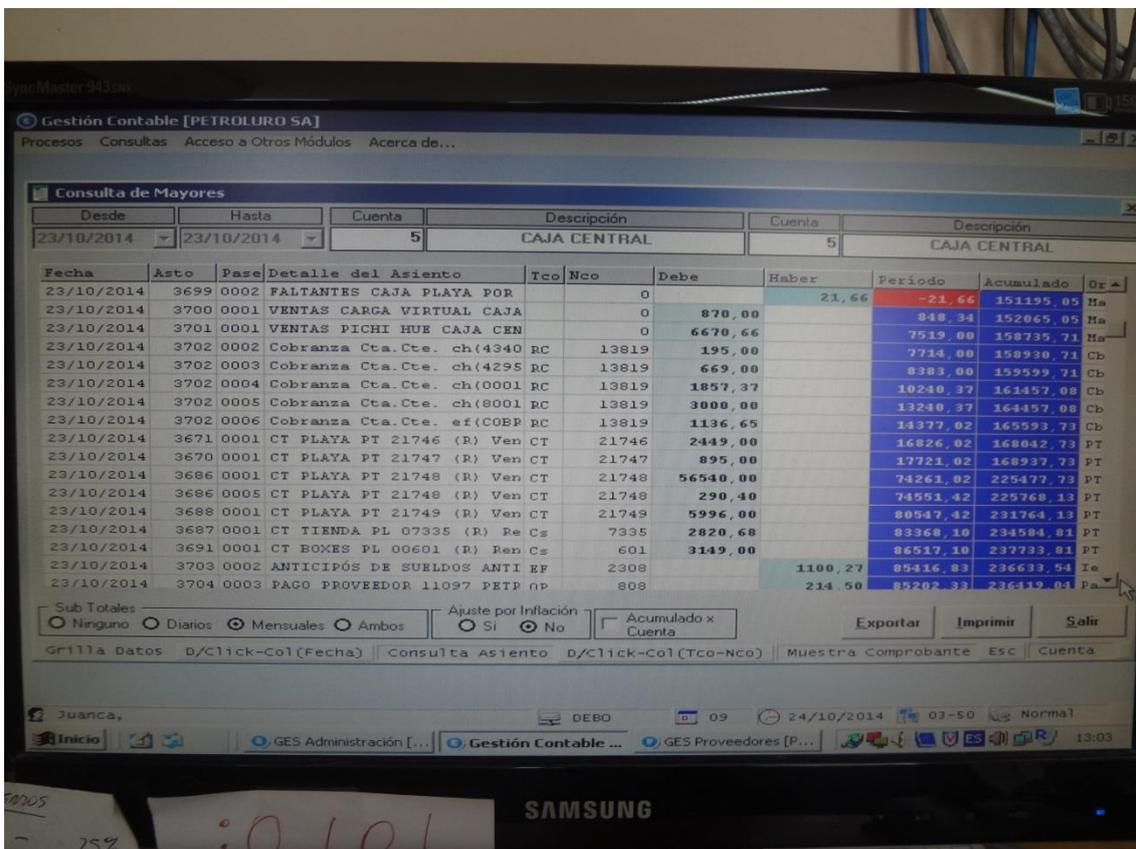
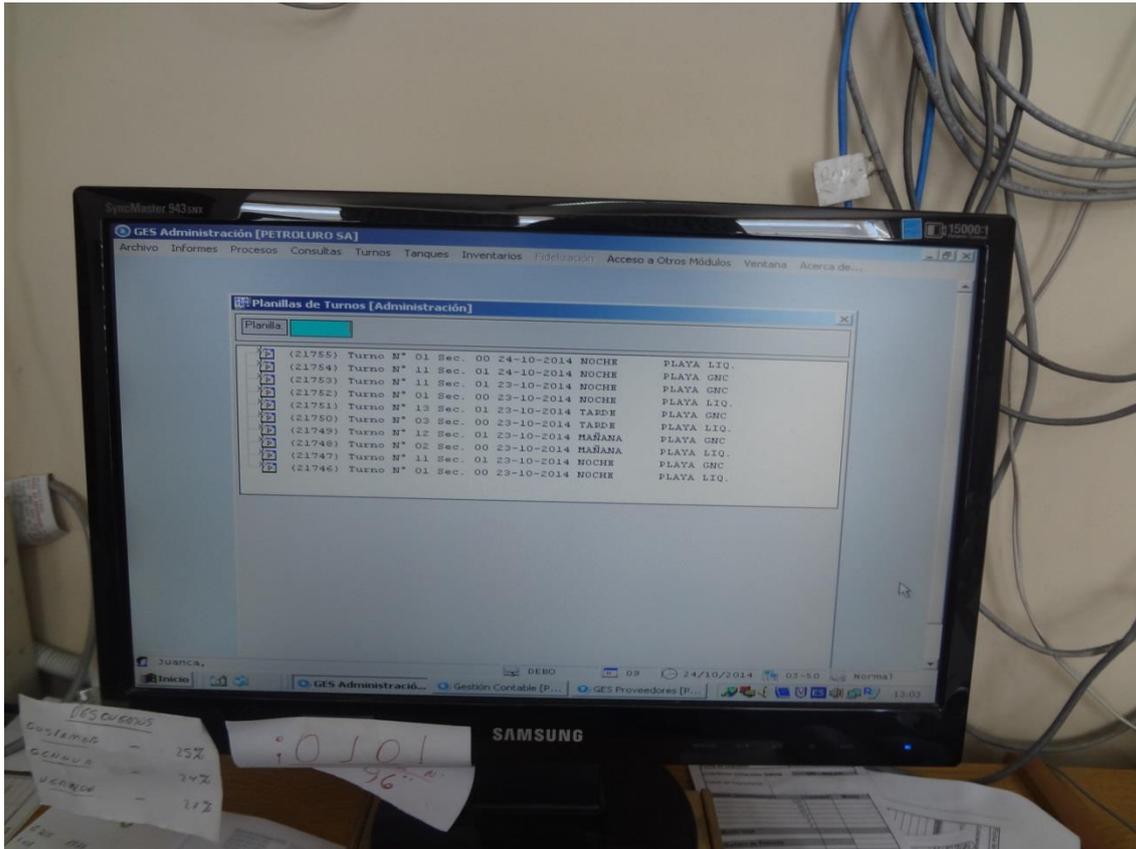
Empleada del Full respondiendo encuesta.



Se puede ver a Susana Diaz, encargada de RRHH, Margarita Ripa, Clarisa Rodríguez y Mario Rosso, encargado de logística



Juan Carlos Vianante, tesorero de la empresa, con planilla antigua.



Imágenes del sistema en la computadora de uno de los empleados.

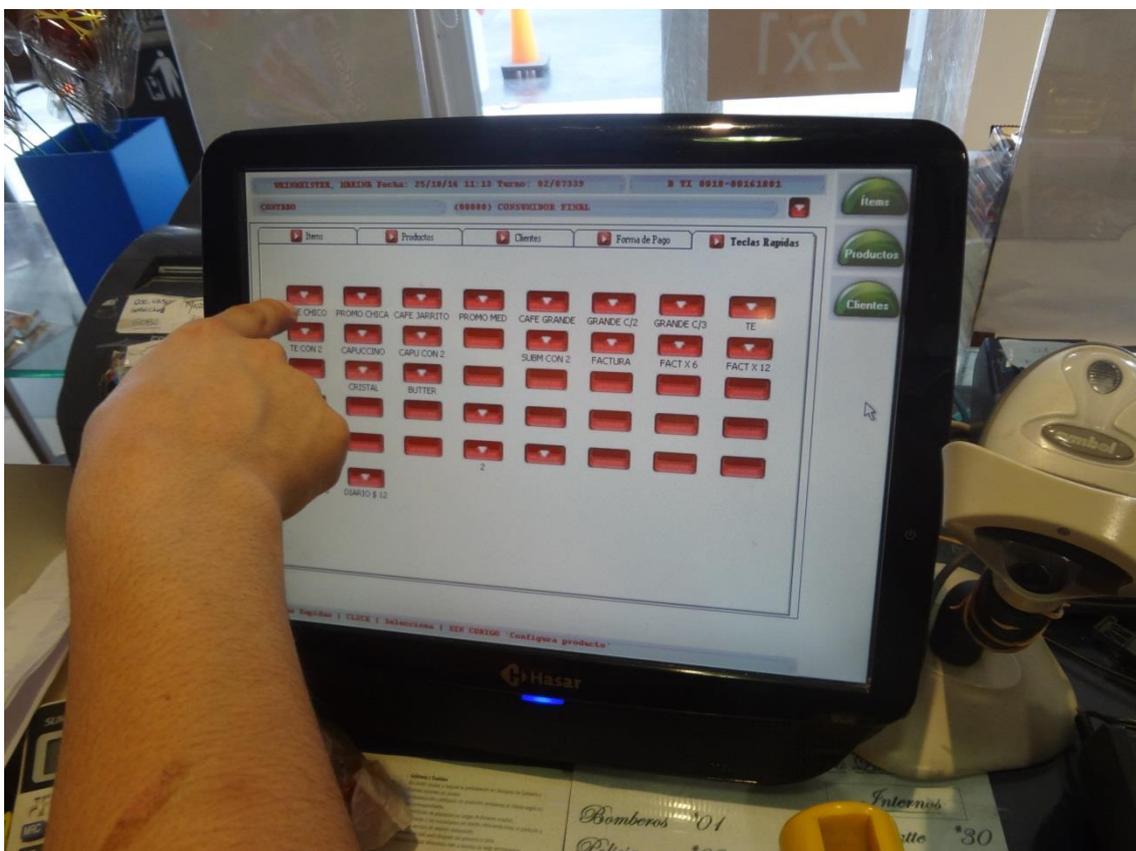
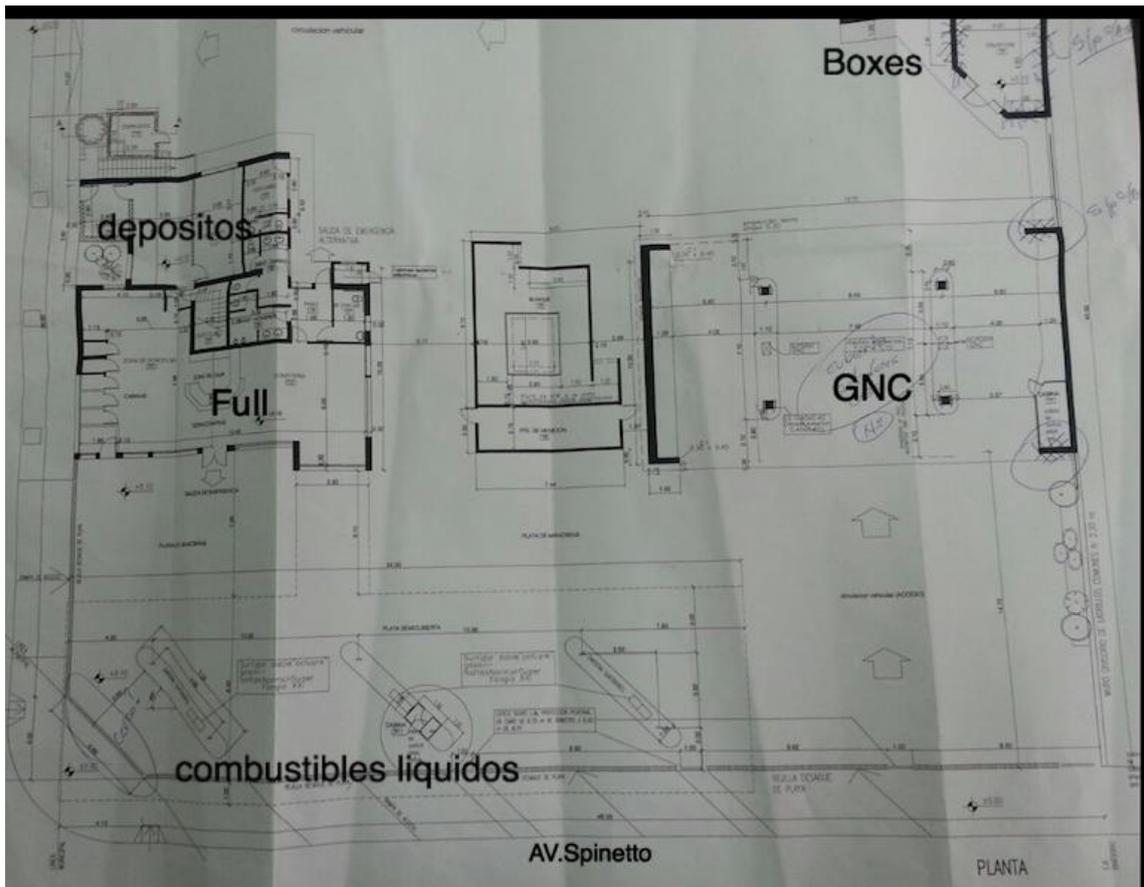


Imagen del sistema de gestión aplicado en la sección Full.



Empleado de playa realizando su trabajo.



Plano de la estación de servicio Petroluro S.A

## BIBLIOGRAFÍA:

Andreu Alabarta Eduardo y Martínez-Vilanova Martínez Rafael. (2011) “*Como gestionar una Pyme mediante cuadro de mando*” (Paginas 20 v 26) Recuperado el 20/09/2014 de Google Books <http://books.google.es>

Antognolli, Santiago Eduardo (2006) “*Empresas familiares: tablero de comando para PyMes*” recuperado el 20/09/2014 de <http://www.degerencia.com>

Ballvé, Alberto M. (2000) *Tablero de control: organizando información para crear valor*. (1a ed) Buenos Aires: Macchi.

Bent Flyvbjerg, “Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante estudio de caso”

Brojt, David (2009). *La empresa con destino: cómo y por qué profesionalizar una empresa pequeña o mediana*. (1era ed) Buenos Aires, Argentina: Granica.

Ciceri, Germán (2013) *Profesionalización de Pymes familiares*. Recuperado el 01/09/2014 de <http://www.diariolaopinion.com.ar>

Davis, John A. (2009) *Desafío de profesionalizar una empresa familiar*. Recuperado el 01/09/2014 de [www.wobi.com](http://www.wobi.com)

De Val, Manuela Pardo y Fuentes, Clara Martínez (2005) *Resistencias al cambio organizativo: un análisis empírico en cambios reactivos y anticipativos*. Recuperado el 01/09/2014 de <http://search.proquest.com.digitalbd.uade.edu.ar>

Ezequiel Ander-Egg (2003), “Métodos y técnicas de investigación social IV: técnicas para la recogida de datos e información” (1ª edición), Lumen, Buenos Aires.

<http://www.axoft.com/tango>

<http://www.focasoftware.com.ar>

<http://www.sap.com>

Las ventajas de SAP R/3 (2010), recuperado el 14/09/2014 de [www.informatica-hoy.com.ar](http://www.informatica-hoy.com.ar)

Las ventajas del software Tango para su empresa (2011), Recuperado el 14/09/2014 de <http://www.contextotucuman.com>

López, Alfonso Vega, Ortiz, María Virginia Flores, Quinteros, María Marcela Solís, Moreno, Edgard Armando Chávez. (2013) *La profesionalización como factor de competitividad: un análisis de las empresas familiares del sector industrial, en Tijuana, b.c., México*. Recuperado el 01/09/2014 de <http://search.proquest.com.digitalbd.uade.edu.ar>

Los 7 beneficios de un ERP en tu empresa (2013). Recuperado el 08/09/2014 de <http://www.tuerp.com/g/beneficios>

Luis Muñiz González. (2004) *ERP: Guía práctica para la selección e implementación*. (ebook). Recuperado el 11/09/2014 de [www.booksgoogle.com.ar](http://www.booksgoogle.com.ar)

Maggi, Conrado (2010) “4 consejos para implementar un tablero de control en la PyMe” recuperado 22/09/2014 de <http://www.vgsglobal.com>

Maggi, Conrado (2010) “Qué es y cómo implementar un tablero de control en la PyMe” recuperado 21/09/2014 de <http://www.vgsglobal.com>

Martini, Fernando (2005). *Gestión de Sistemas ERP, La ciencia de la administración aplicada a resolver la crisis*. (2da edición). Buenos Aires, Argentina.

Menezes, Paulo André da Conceição y González-Ladrón-de-Guevara, Fernando. (2010) *Maximización de los beneficios de los sistemas ERP*. Recuperado el 08/09/2014 de <http://search.proquest.com.digitalbd.uade.edu.ar>

Molinari, Paula (2012). *El salto del dueño, el camino a la profesionalización*. (2da edición) Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.

Montaño Badilla, Ricardo (2010) *Sistema ERP. Definición, funcionamiento, ventajas y desventajas*. Recuperado el 08/09/2014 de <http://www.gestiopolis.com>

Nuria Cortada de Kohan (2004), “Teoría y métodos para la construcción de escalas de actitudes”, (1ª edición), Lugar Editorial SA, Buenos Aires.

O'Brien James A. y Marakas George M. (2006), "Sistema de información gerencial" (7ma edición) Editorial McGraw-Hill, México.

Pacheco Sánchez Pedro Pablo (2012). *Gestión del cambio organizacional y resistencia al cambio. Un enfoque Hermenéutico*. Recuperado el 01/09/2014 de <http://www.gestiopolis.com>

Proietto Mario Alejandro (2013) *Tango gestión* (1era ed) Buenos Aires, Argentina: Fox Andina.

Rueda Galvis, Javier Francisco (2011) *La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar*. Recuperado el 01/09/2012 de <http://www.scielo.org.ar>

SAP R/3: Uno de los mejores ERP del mercado (2010) Recuperado el 14/09/2014 de [www.informatica-hoy.com.ar](http://www.informatica-hoy.com.ar)

Valda, Juan Carlos (2013) *Importancia de los tableros de control*. Recuperado el 22/09/2014 de <http://jcvalda.wordpress.com>

Valencia, María del Carmen Arias y Valencia, Marcela Patricia del Toro. (2014) *La importancia del factor humano en el cambio organizacional*. Recuperado el 01/09/2014 de <http://search.proquest.com.digitalbd.uade.edu.ar>