

La gestión estratégica los intangibles en Establiments Viena

Marta Mas Machuca¹

¹ Dpto. de Organización de Empresas. ETSEIB. Universitat Politècnica de Catalunya. Avda. Diagonal 647, p7, 08028 Barcelona. marta.mas-machuca@upc.edu.

Resumen

Esta comunicación tiene por objeto estudiar los activos intangibles de la empresa Establiments Viena siguiendo la clasificación del proyecto europeo MIKE. Los activos intangibles analizados son siete: las relaciones de la empresa (internas y externas), conocimiento, liderazgo y comunicación, cultura y valores, reputación y confianza, perfil y competencias y por último, procesos y sistemas. Esta empresa ha logrado un crecimiento sostenido basado en la calidad de sus productos y en ofrecer un servicio excelente a sus clientes a través de una imagen de marca bien posicionada. La gestión estratégica de estos activos intangibles ha tenido mucho que ver para alcanzar estos resultados.

Palabras clave: Capital Intelectual, estrategia, sector de comida rápida.

1. Introducción

En esta comunicación se presenta el estudio del caso de la empresa Establiments Viena, líder del sector de la comida rápida de alta calidad. Este trabajo forma parte del proyecto de investigación europeo MIKE* (Management of Intangibles in the Knowledge-based Economy).

Los intangibles se definen en el proyecto como factores que no aparecen normalmente en los estados financieros y que ayudan a la empresa a alcanzar su máximo potencial. La gestión de intangibles se ha convertido en una prioridad en el ámbito de la gestión de empresas (Sveiby, 2000). Es más, Itami y Roehl (1987) sugieren que un elemento fundamental en la estrategia es la gestión de los activos intangibles.

Viedma (2001) considera el Capital Intelectual como conocimiento que produce valor o como conocimiento que puede convertirse en beneficios. En esta definición se asume que no todo el conocimiento puede considerarse como Capital Intelectual, sino solamente aquel conocimiento selectivo, esencial y estratégico que está estrechamente relacionado con la generación de valor y la generación de beneficios (Wilson, 2005).

Establiments Viena nació en Sabadell en 1969 de la mano de Joan Llorens y Silvestre Siscart. Desde el primer momento, la filosofía fue clara: ofrecer el mejor producto y el mejor servicio con el único objetivo de tener clientes satisfechos. Así nació su conocido slogan: “para comer rápido y bien”. Desde entonces, Establiments Viena ha ido creciendo como empresa y ha ampliado su red de locales hasta consolidarse como una de las empresas líder en Cataluña. Desde el año 1995, la facturación de Establiments Viena se ha multiplicado por ocho y ha

* Trabajo co-financiado por la Unión Europea y la UPC dentro del programa Asia-Link (EC Contract ASIE/2005/110997).

pasado de 7,7 millones de euros a los 60 del 2007. La cifra de empleados ha pasado de 190 en el año 1995 a 1300 empleados en la actualidad. En definitiva, Viena es líder en todas los lugares donde está presente históricamente, con un alto reconocimiento de marca y de calidad por parte de los clientes, fieles la gran mayoría.

Ante este modelo de negocio exitoso, en esta comunicación se plantea el papel que juegan los intangibles: concretamente cuáles son y cómo los están gestionando.

2. Metodología de trabajo

Para realizar dicha investigación se ha utilizado la metodología del caso. El estudio de casos, según Yin (1994) es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real. Además, esta metodología permite estudiar múltiples y variados aspectos con un mismo objeto y también en relación con los otros.

Para la realización de dicha investigación se realizaron tres entrevistas al fundador de la empresa Silvestre Siscart y al director adjunto de la compañía. Las entrevistas fueron realizadas durante los meses de enero a junio del 2008. Estas fueron grabadas (en total 6 horas) y transcritas para obtener más detalle de la información recogida. Además, se contó con información proporcionada por la empresa (Cuentas Anuales, reconocimientos recibidos, etc.) y otra obtenida mediante la observación directa de los investigadores.

3. Identificación de los intangibles

En el transcurso del proceso de cambio que va desde el capitalismo industrial a la economía del conocimiento, los recursos que no pueden adquirirse fácilmente en el mercado figuran entre los considerados como más valiosos frente a aquellos que pueden comprarse con dinero. Las diferencias esenciales que otorgan a las empresas ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, resultan ser las que se basan precisamente en capacidades y en conocimientos, es decir, en los llamados intangibles, o de una manera más general, el Capital Intelectual (Olea de Cárdenas, 2002).

Los activos intangibles, aquellos que son heterogéneos, duraderos, escasos, valiosos, y difícilmente imitables, sustituibles y transferibles, son los que han tomado un protagonismo casi inimaginable un tiempo atrás. Puede afirmarse que la fuente de creación de valor ha pasado de los activos tangibles a los intangibles (Moreno, 2002). Por tanto, aquellas organizaciones que sean capaces de administrar los activos intangibles dispondrán de una ventaja competitiva real. Por tanto, siguiendo la metodología propuesta por el proyecto europeo se analizaron siete elementos intangibles que aportan valor a la empresa (ver Figura 1):

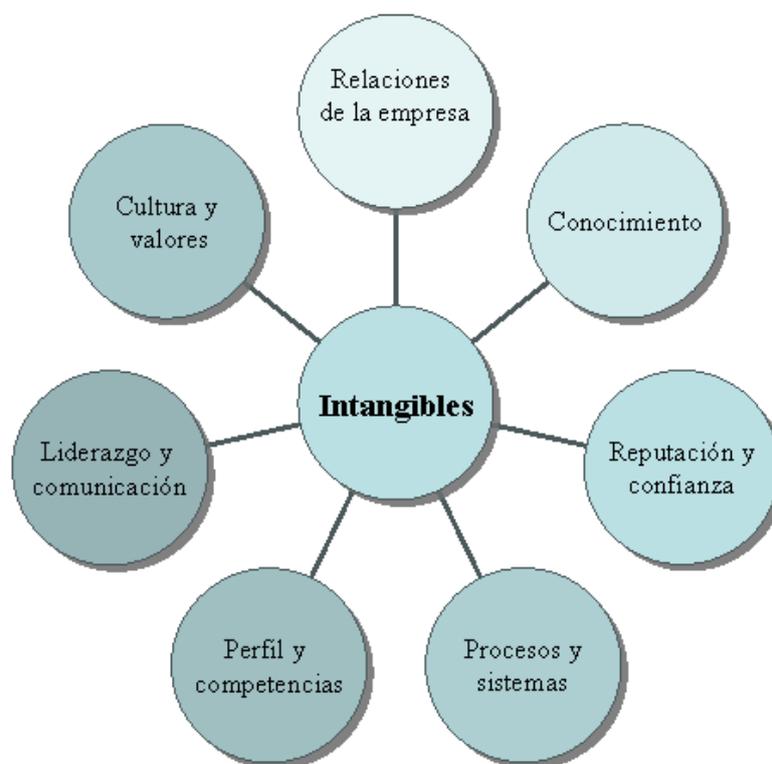


Figura 1. Intangibles que aportan valor a la empresa

En el caso de la empresa analizada se identificaron los siguientes intangibles:

1. Relaciones externas e internas

Al hablar de relaciones merece la pena distinguir dos niveles diferentes: un nivel interno y otro externo. El nivel interno hace referencia a las relaciones dentro de la empresa (básicamente empleados) y el nivel externo se refiere a la relación más “institucional” de la empresa con su entorno, es decir, sus proveedores, clientes y la sociedad en general.

La calidad de los productos y servicios que ofrecen a los clientes se basa en gran medida en la confianza y colaboración que mantienen con los proveedores. La relación de Establiments Viena con sus proveedores se basa en la cadena de valor y en la durabilidad de la relación, siempre que se mantenga o se mejore la calidad acordada. Para Viena, la relación con los proveedores va más lejos de una simple política de precios, es una relación de estrecha colaboración.

El Departamento de compras de Establiments Viena centraliza la negociación con proveedores y selecciona todos los productos con cuidado. Además, negocia en base a volúmenes anuales de consumo (normalmente se firman plantillas renovables anualmente).

2. Conocimiento

El conocimiento del ámbito empresarial se refiere a los conocimientos generados en la empresa o aplicados a la empresa. En la actualidad, el conocimiento en el ámbito empresarial, es un factor de éxito determinante ya que se ha producido un cambio en la estructura social de las empresas (Mas-Machuca, 2009). Se ha pasado de trabajadores manuales de la sociedad industrial, a los profesionales de la nueva economía, donde predomina el sector servicios. Este nuevo marco empresarial conduce al conocimiento como recurso principal y donde resulta básica su gestión (Drucker, 1964, Spender, 1996)

Podemos decir que existen tres características que singularizan el conocimiento (Andreu, 1999):

- El conocimiento es fundamentalmente personal, en el sentido de que se origina y reside en las personas, que lo asimilan como resultado de su propia experiencia y lo incorporan a su acervo personal estando convencidas de su significado.
- El conocimiento puede utilizarse en repetidas ocasiones sin que se consuma como ocurre con los bienes físicos. Permite entender los fenómenos que las personas perciben, y también evaluarlos en el sentido de juzgar la bondad o conveniencia de los mismos para cada uno en cada momento.
- Además, el conocimiento sirve de guía para la acción de las personas, en el sentido de decidir qué hacer en cada momento. Dicha acción tiene, en general, por objetivo mejorar las consecuencias, para cada individuo, de los fenómenos percibidos.

Estas características hacen que el conocimiento sea un cimiento sólido para el desarrollo de las ventajas competitivas de la empresa de manera sostenida en el tiempo. Es decir, en la medida que es el resultado de una acumulación de experiencias personales, su imitación se convierte en algo complicado. En definitiva, los resultados de una empresa vendrán determinados en gran medida por lo que una empresa sabe, en cómo de eficiente utiliza lo que sabe y de qué manera adquiere y aplica nuevos conocimientos (Davenport, 1998).

En el caso de esta empresa, este resulta un elemento central: la experiencia acumulada de 40 años en el negocio le proporciona que sea un modelo de negocio consolidado. Este buen “saber hacer” está basado en una serie de pequeños detalles que hace que llegue al cliente y este se mantenga fiel.

El compromiso de hacer las cosas bien hechas se mantiene como el primer día. Y con la voluntad de controlar la evolución de la empresa se ha renunciado a fórmulas de crecimiento rápido tales como la franquicia. Su crecimiento se puede considerar lento pero progresivo y sostenido. Este modelo de crecimiento muestra toda su bondad en el entorno económico actual. Cada apertura de un nuevo establecimiento está hecha con mimo y detalle, sin riesgos innecesarios, y con la misma ilusión del inicio. Todo ello, por la apuesta de Viena: conseguir clientes fieles y satisfechos a largo plazo.

3. Liderazgo y comunicación

Las empresas necesitan líderes, ya que los buenos líderes llevan a las compañías hacia su objetivo. Un buen líder tiene que ser un experto en su terreno y saber de lo que habla pero también tiene que saber escuchar a los otros y rectificar cuando comete un error. El líder tiene que ser comprensivo con sus subordinados a la vez que exigente. Otra cualidad de un líder es que ha de ser ejemplar y consecuente (Pérez López, 1996). En definitiva, en toda organización es muy importante que haya líderes que mantengan la empresa viva y que la hagan fuerte. Una empresa sin líderes es una empresa sin futuro.

En esta empresa queda patente la influencia de los fundadores en la gestión diaria de la empresa. Silvestre Siscart sigue estando al frente de la compañía tras 40 años de existencia, lo que genera fuertes vínculos a la empresa. Además, transmite al resto de empleados su entusiasmo por el negocio, el compromiso con ofrecer una alta calidad del servicio y un clima de transparencia y confianza. Silvestre Siscart tiene unas ideas muy claras y es fiel a ellas hasta el final: “¿Ahorrar en la calidad del producto? Nunca. ¿Rapidez en el servicio? Irrenunciable. ¿Cómo nos ganamos a los niños? Con globos de helio. ¿Expansión de la empresa? Absolutamente sí, pero poco a poco. ¿Fidelización del personal? El 1% de los

beneficios. Adoptar una medida siempre y hasta el final es lo que da confianza a la marca Viena.” (Diario de Sabadell, 21/11/2009)

4. Cultura y valores

La cultura organizativa entendida como aquel conjunto de creencias, mitos y prácticas que configuran el modo de trabajar de una organización. En este sentido la cultura compartida une y vincula a todas las personas que integran la organización. El papel de la cultura en un proyecto de Gestión del Conocimiento es crucial en la medida que sirve de palanca para aplicar y difundir las políticas de conocimiento (Velaz, 2002) . Según una investigación en la escuela de negocios de la Universidad de Chicago (Burn, 2000), confirmó que una cultura corporativa fuerte puede afectar positivamente al desempeño económico de una compañía.

Numerosos autores han considerado la importancia de los valores dentro de la cultura de empresa como un facilitador clave de los conocimientos en la organización. Siguiendo a Schein (1988) la cultura es el patrón de asunciones básicas que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado a través del aprendizaje para tratar con sus problemas de adaptación externa e integración interna. En definitiva, se trata del conjunto de valores compartidos y que está esbozada por las personas, la ética y la estructura organizativa.

Los valores en esta empresa no se han explicitado, sin embargo se vive una cultura muy particular, donde destacan los valores de humanidad, respeto y humildad. Las personas que integran la organización comparten una forma de trabajar que provoca una baja rotación.

Tal y como afirman ellos mismos, la característica principal de todo el equipo de Viena es la seriedad y la rigurosidad en la trabajo bien hecho, así como el compromiso con la empresa y sus valores.

5. Reputación y confianza.

Para que una empresa funcione bien tiene que existir cierta confianza entre los trabajadores, y sobre los subordinados a los superiores. Es más, las empresas que tienen una cultura de confianza tienen una ventaja competitiva (Hurley, 2006). Viena realiza reuniones bimensuales con todos sus empleados, donde de manera informal se comenta la situación de la empresa, sus retos, sus problemas, etc. Es una manera decisiva para la integración de todos los empleados y su implicación en la buena marcha de la empresa.

Por otro lado, desde la perspectiva de reputación y notoriedad de la marca Viena en el mercado, está claro. Esta organización se distingue por la calidad de sus productos y así lo manifiestan numerosos premios y distinciones recibidas. La fidelidad de sus clientes es alta y se puede decir que tiene una marca consolidada de realizar un trabajo bien hecho.

En el año 2002, inaugurando la nueva sede central con una nueva nave, hizo posible la consolidación de la estructura humana y productiva para afrontar el futuro con garantías de éxito y poder crecer sin perder la imagen de calidad que les identifica, y la imagen de “hacer las cosas bien hechas” que les define.

Además, en el año 2006 el periodista Mark Bittman publicó en el periódico *The New York Times* un artículo donde engalana y magnifica uno de los bocadillos más emblemáticos del Viena: la flauta de jamón ibérico.

6. Perfil y competencias

Por competencias entendemos que *son todas aquellas acciones que un trabajador puede desarrollar correctamente*. Un trabajador con muchas competencias, es un trabajador que es capaz de hacer muchas acciones, es decir, polivalente. Por habilidades entendemos la *calidad con la que un trabajador realiza una acción determinada*. La competencia se adquiere con la

experiencia, mientras que la habilidad determina la facilidad en adquirir la competencia y la calidad con la que se realiza la tarea. Para conseguir que los trabajadores cumplan con las competencias y habilidades necesarias para su puesto de trabajo hay que cuidar el proceso de selección. A parte, se pueden y deben hacer cursos de formación.

En el caso de esta empresa, el proceso de selección de esta empresa es muy exhaustivo y pasa por diversas etapas para garantizar que los candidatos encajan con la filosofía de la empresa. Además, una vez que la persona entra en la organización tiene un “padrino” que le ayudará e introducirá en la empresa.

La política de recursos humanos de Viena parte de unos principios muy simples: para dar un buen servicio a nuestros clientes, nuestro personal debe encontrarse a gusto trabajando en el Viena. Con esta idea se han ido desarrollando políticas que están muy enraizadas, como la promoción interna, las reuniones periódicas del personal con la dirección, el convenio de empresa o los contratos indefinidos.

7. Procesos y sistemas

Los procesos y sistemas determinan cómo funciona la empresa, de qué manera opera. Esta parte está compuesta por dos grupos: procesos y sistemas dedicados al sistema productivo, y procesos y sistemas de información. Los procesos de negocio son minuciosamente analizados para conseguir un servicio óptimo: rapidez en el servicio, reducción de tiempo de colas, etc. Además, disponen de herramientas tecnológicas (ERP y otras específicas del negocio) para optimizar sus procesos y disponer de mejor información para la toma de decisiones.

Además, este punto es importante porque su buena gestión puede optimiza los recursos tan necesarios en la época de crisis actual. Viena busca mecanismos de gestión ágiles y rentables, donde la tecnología puede ser una palanca importante.

En resumen, el peso que tienen los siguientes activos intangibles en la empresa son expresados en la Tabla 1. Tal como se muestra el conocimiento que esta empresa tiene del negocio junto con el papel de ejerce el fundador de la empresa como líder, son los dos aspectos intangibles más destacados en Establiments Viena.

Tabla 1. Valoración de los intangibles en Establiments Viena

Activo intangible	Valor (1-10)
Relaciones	8
<u>Conocimiento</u>	10
<u>Liderazgo y comunicación</u>	10
Cultura y valores	9
Reputación y confianza	9
Perfil y competencias	9
Procesos y sistemas	9

4. Conclusiones y futuras líneas de investigación

Llegados a este punto, queda claro el papel que juegan los activos intangibles en la generación de ventajas competitivas sostenibles. No obstante, la cuestión clave reside en conocer cuáles son estos intangibles y ver de qué manera son gestionados en Establiments Viena con tanto éxito. El reto, por tanto, reside en gestionar de manera sistemática y estratégica los intangibles.

Viena está altamente comprometida en satisfacer a sus clientes de manera duradera en el tiempo. En particular, su compromiso con la calidad es hilo director que orienta la toma diaria de las decisiones y operaciones. Así, se logra que los clientes relacionen de manera automática Viena con calidad en todos los sentidos.

Muchos de los elementos analizados en el caso quedan reflejados en el modelo de negocio de la empresa de manera unificada. Es difícil diferenciar algunos intangibles ya forman parte de un todo, que es la manera de cómo la empresa actúa y compete en el mercado. Tal y como se muestra en la Figura 2, el modelo de negocio está formado por una serie de activos tangibles e intangibles que provienen de manera interna y externa de la empresa. Este conjunto de relaciones hay que enmarcarlo en el entorno competitivo que se encuentra. En el momento actual de recesión económica, aumento de la competencia, globalización de los mercados, se convierte en un elemento importante para encontrar oportunidades de mercado. El modelo de negocio de Establiments Viena se basa en una gestión excelente de sus intangibles, que hace que la forma de hacer su negocio se distinga de la competencia y le permita tener resultados superiores. Además, hay que tener en cuenta el futuro, es decir, tener en cuenta el entorno de la empresa que va a tener. Teniendo en cuenta esta perspectiva, se podrán mejorar e intensificar la gestión de los activos de la empresa con la finalidad de crecer y obtener mejor rentabilidad para los accionistas.

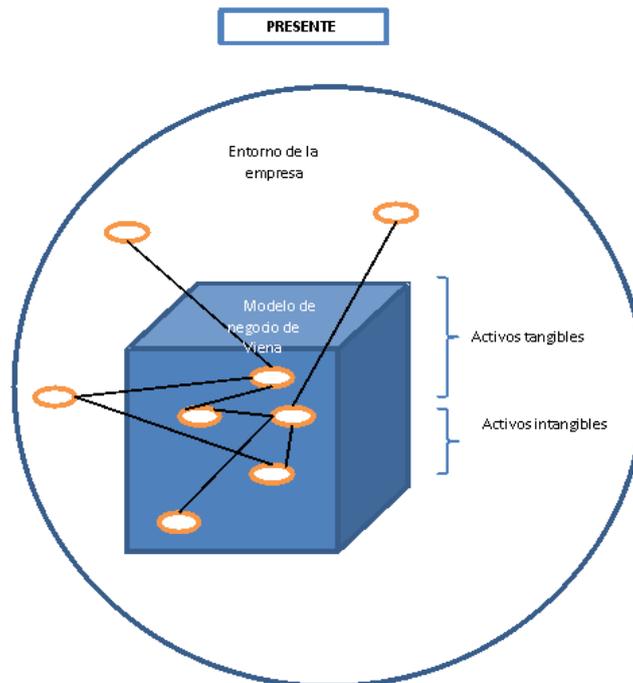


Figura 2. Modelo de negocio de la empresa Establiments Viena

Por todo ello, se desprende que la gestión estrategia de los intangibles en la empresa va a ser fundamental para lograr ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Su gestión coordinada provoca que se logren sinergias positivas. En Establiments Viena conocen muy bien el negocio donde compiten y tienen las ideas muy claras sobre donde quieren estar en un futuro, es decir, su estrategia.

En definitiva, esta comunicación proporciona un nuevo método de análisis para identificar los intangibles en la empresa. El análisis del caso Establiments Viena es un primer paso para profundizar en cómo se deben gestionar de manera estratégica los intangibles para llegar a ser una empresa excelente en el mercado. Las futuras líneas de investigación se perfilan en realizar comparaciones con empresas de otro/s tamaño/s y/o otros países participantes en el proyecto MIKE.

Referencias

- Andreu, R. and S. Sieber, (1999), La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje, Economía industrial, no. 326, p. 63-72.
- Burn, R. (2000) The Culture Effect Corporate Culture, Competition and Markets all Affect Company Performance. Capital Ideas. University of Chicago, Vol. 2, nº 3.
- Davenport, T. and L. Prusak, (1998). Working knowledge: how organizations manage what they know, Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F., (1964) Knowledge worker: new target for management, Christina Science Monitor, vol. Nov 11.
- Hurley, R. (2006) The decisión of trust. Harvard Business Review. September.
- Itami, H. and T. W. Roelh. (1987) Mobilizing Invisible Assets. Cambridge: Harvard University Press.
- Mas-Machuca, M. and C. Martinez, (2009) El impacto del factor estratégico en los proyectos de gestión del conocimiento del sector de la consultoría, Intangible Capital, vol. 4, no. 4, p. 281-298.
- Moreno Domínguez, M. J., (2002) La visión de la empresa basada en el conocimiento. El modelo Thalec, Grupo Editorial Universitario.
- Olea de Cárdenas, M. and F. Solé i Parellada, (2002) La formación, la gestión del conocimiento y los intangibles en las organizaciones, in Pineda, P., ed., Pedagogía Laboral. Bases y estrategias para la formación en las organizaciones, Madrid, Ariel.
- Pérez López, J. A. (1996) Fundamentos en la Dirección de Empresas, Madrid/Rialp.
- Schein, E. S., (1988), La cultura empresarial y el liderazgo, Barcelona/Plaza y Janés.
- Spender, J. C., (1996), Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm, Strategic Management Journal, vol. 17, no. Winter Special Issue, p. 45-62.
- Sveiby, K. E. (2000). Capital Intelectual. La Nueva Riqueza De Las Empresas. Cómo Medir y Gestionar Los Activos Intangibles Para Crear Valor, 1ª ed. Paris: Maxima Laurent du Mesnil Editeur/Ediciones 2000.
- Vélaz, I., M. Mas, and A. Corrales, (2002) El peso de los valores en la Gestión del Conocimiento, Revista Empresa y Humanismo, vol. V, no. nº 2, p. 481-509.
- Viedma, J.M. (2001). ICBS Intellectual Capital Benchmarking System. Journal of Intellectual Capital, MCB University Press. England. pp. 148-164.

Wilson, T. D. (2005). Review of: Marr, B. (Ed.) Perspectives on intellectual capital. Amsterdam: Elsevier, 2005. Information Research, 11(1), Review n° R195.

Yin, R.K. (1994) Case Study Research, Design and Methods, 2nd ed. Newbury Park, Sage Publications.