



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

Informe monográfico de práctica empresarial

Presentado por:

Andrés López Rodríguez

Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA)

Facultad de Administración

Bogotá, D.C.

2013

Índice

1. Introducción.....	3
2. Marco Teórico	4
2.1 Introducción:	4
2.2 Historia:	6
2.3 Descripción del funcionamiento de la empresa	7
3. Funcionamiento de los proyectos en análisis.	10
3.1 Procesos cuantitativos y cualitativos.....	10
3.2 Responsabilidades del líder de análisis.....	14
3.3 Logros y fracasos:.....	15
3.4 Análisis de los procesos y el manejo interno de la empresa.....	16
4. Conclusiones y recomendaciones	18
5. Bibliografía	21
6. Anexos	22

1. Introducción

Este trabajo de grado se realiza con el fin de documentar lo experimentado y aprendido durante el año de práctica empresarial realizado en la compañía BrandStrat SA. En este documento se plasma el funcionamiento de la empresa, el trabajo realizado durante el año, los aprendizajes y las situaciones vividas durante el año.

Se da una explicación resumida del funcionamiento interno de la compañía, demostrando las diferentes modalidades de trabajo y las situaciones que estos conllevan. De este modo se analiza la estructura y funcionamiento interna, y se proponen oportunidades de mejora para la compañía.

2. Marco Teórico

2.1 Introducción:

BrandStrat S.A., es una organización de investigación y consultoría, que brinda ayuda a sus clientes actuales y potenciales, a través del seguimiento y perfeccionamiento de las acciones que deben realizar para lograr objetivos planteados, por medio de dos clases de estudios:

- ***Cualitativos:*** Se realiza a través de sesiones de grupo, minigrupos, etnografías, entrevistas a profundidad, chat virtuales, entre otros, con el fin de encontrar insights estratégicos de las personas que ayuden a complementar las ideas innovadoras que quieren llegar a lanzar cada uno de los clientes al mercado.
- ***Cuantitativos:*** Estos estudios se pueden desarrollar por medio de encuestas Personales, telefónicas, auto-aplicadas Web, Análisis de emociones y motivaciones, los cuales ayudan a representar tendencias en los grupos objetivos estudiados, con el fin de que cada uno de los clientes alcance el objetivo del negocio.

La información que brinda BrandStrat a sus clientes, se caracteriza por ser oportuna y confiable, a través de la aplicación de los códigos de ética y buenas prácticas que rigen el sector de la consultoría e investigación de mercados.

La empresa define su metodología de negocios sobre 4 ejes de trabajo principales, mostrados en el grafico 1.

Grafico 1. Los 4 ejes de trabajo



(BrandStrat, 2012)

Es una empresa que cuenta con personal íntegro y capacitado, que busca siempre el mejoramiento continuo de los proyectos y de la empresa, superando las expectativas de los clientes, teniendo en cuenta factores como:

- El cumplimiento de tiempo establecido por el cliente
- Construcción de relación a largo plazo con los clientes
- Análisis de información cualitativa y cuantitativa
- Creación y desarrollo de esquemas innovadores

para

Satisfacer las necesidades de los clientes

- Creación de estrategias y recomendaciones hacia los clientes

El equipo está conformado por un staff de 30 personas y capacidad para ampliación en las áreas operativas a las necesidades de los proyectos, conformado por expertos en diferentes disciplinas, como: Antropólogos, psicólogos, economistas, administradores, filósofos y economistas. (BrandStrat, 2012)

La empresa cuenta con una cobertura a nivel nacional en más de 15 departamentos y con aliados estratégicos en más de 5 países de Latinoamérica, brindando una mayor coordinación de los proyectos regionales e internacionales de alto nivel.

2.2 Historia:

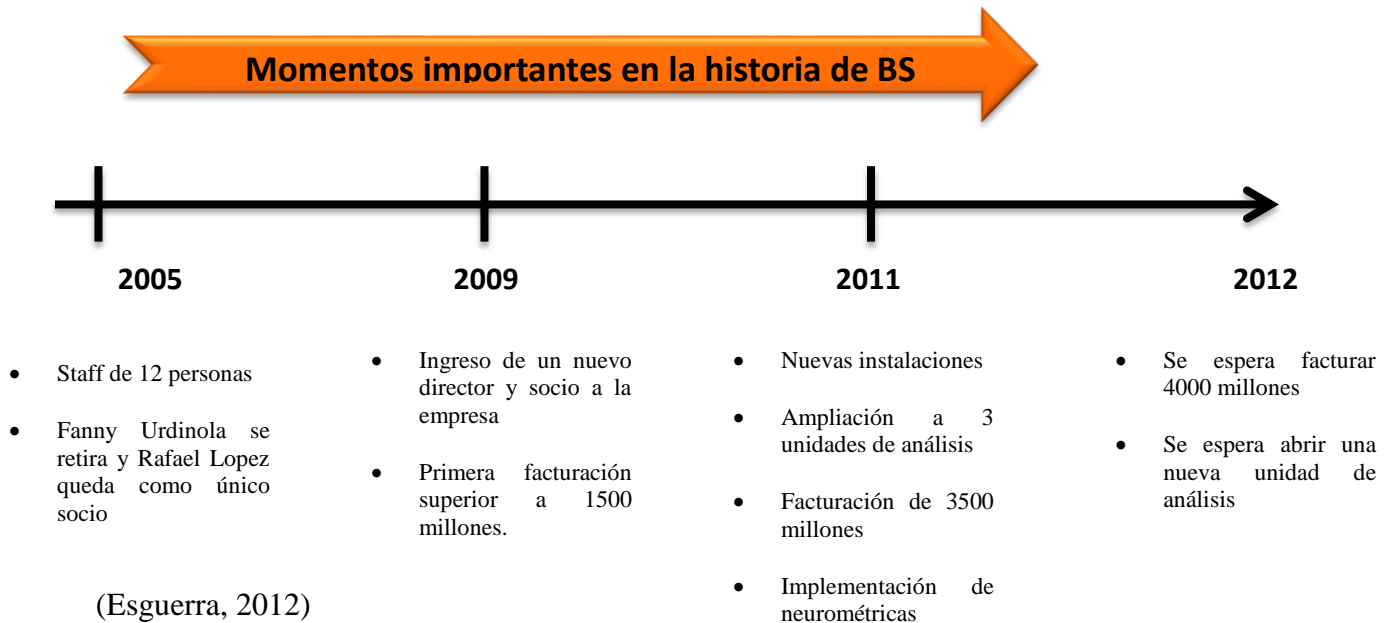
“En 2002, buscando trascender a los esquemas tradicionales de la investigación dos personas inician este proyecto que hoy alcanzan a ser 30 personas.

Fiel a su nacimiento buscan apasionarse por el negocio de sus clientes, siempre con los pies y la cabeza puestos en el consumidor como regidor de las decisiones.

Empresas como Bavaria, Grupo Éxito, Alianza Team, creyeron en la compañía e impulsaron su desarrollo. Hoy agradecemos a más clientes por siempre exigirnos muchos más, por enseñarnos y dejarnos inspirar estrategias” (BrandStrat, 2012)

Así mismo, existen una serie de eventos que influyen a la empresa con el paso del tiempo. Estos momentos, expresados por Andrés Esguerra (socio de la empresa) son expresados en el grafico 2.

Grafico 2. Línea de tiempo Brandstrat:



2.3 Descripción del funcionamiento de la empresa

La compañía está conformada por un área principal, el área de análisis, la cual está apoyada de las demás para su funcionamiento. De acá parte el funcionamiento principal de la compañía, debido a que se da el primer y último momento del trabajo en la compañía, que son el contacto con los clientes y la entrega de resultados. Las demás áreas de la compañía funcionan como “proveedores” internos, ya que lo que hacen es brindar apoyo en los procesos necesarios para que los analistas puedan desarrollar los proyectos de la mejor forma.

La compañía está dividida en 3 áreas principales, Análisis, Operaciones (Cuenta con una sub-área de estadística y captura) y Gestión.

- **Gestión:** Realmente no se comporta como un área individual, ya que está encargada de diferentes procesos que en otras compañías tienen personal específico para las tareas. Dentro de estas tareas que realiza son el talento humano, tecnología, contabilidad, finanzas de los proyectos entre otras.

Su apoyo más grande al área de análisis es colaborar con logística y compra de materiales para los diferentes proyectos. Cuando un líder de análisis necesita apoyo enviando materiales a otras ciudades, comprando regalos, bonos para entrevistas a profundidad y sesiones de grupo, reservando tiquetes de avión u hoteles en otras ciudades, se acude a gestión, los cuales colaboran con la logística necesaria para que esto se realice en el menor tiempo posible y de la mejor manera.

- **Operaciones:** Es el área encargada en realizar encuestas para los proyectos cuantitativos. Sus principales funciones son: recolección de información, crítica, codificación, captura y procesamiento (estos 2 últimos realizados por el área de estadística y captura). Son los responsables de que cada proceso sea realizado en los tiempos pactados para poder entregar a Análisis lo que solicitan.

Además de esto, en algunas ocasiones también cumplen con funciones de apoyo en proyectos cualitativos con la logística de los estudios (montando sesiones de grupo o entrevistas a profundidad)

- **Análisis:** En análisis es el lugar donde se tiene el contacto con el cliente, se lideran los proyectos de principio a fin, se realizan los entregables a los clientes y donde se genera el valor de la compañía a los clientes. Normalmente el principal entregable a los clientes es un informe en PowerPoint, donde se encuentran los hallazgos, resultados, conclusiones principales y estrategias a considerar. Las estrategias son el principal valor agregado por la compañía, ya que no solo realiza una investigación y presenta unos resultados sobre esta, sino que genera posibles planes de acción dados los resultados obtenidos.

3. Funcionamiento de los proyectos en análisis.

3.1 Procesos cuantitativos y cualitativos

Para lograr entender mejor como son los procesos de la compañía y el cargo realizado durante la práctica laboral, es necesario entender los diferentes procesos llevados en la compañía durante los diferentes tipos de estudios, explicando el funcionamiento del líder de análisis, como el apoyo brindado por las otras áreas. A raíz de la practica comprendida entre el periodo de diciembre del 2011 y diciembre de 2012 se plasman la siguiente diagnóstico de la compañía. Ya que, como se explicó anteriormente, los proyectos pueden ser cualitativos o cuantitativos, es necesario explicar los procesos de ambos de forma específica, puesto que dependiendo el tipo de estudio se realizan actividades diferentes, aun cuando muchas sean las mismas.

Los procesos que son iguales en ambos tipos de estudios son:

En primer lugar hay contacto con un cliente, por parte de cualquiera de los dos, donde se expresa una necesidad por medio de un brief. Una vez analizadas las necesidades del cliente BrandStrat envía una propuesta de proyecto, en la cual se explica detalladamente que tipo de estudio puede servir para satisfacer las necesidades del cliente. Así mismo, la propuesta aclara precio, cronograma, recursos y de más variables del proyecto. Una vez aceptada la propuesta por parte del cliente, se da comienzo al informe en el área de análisis, asignándole un Apodo, Numero (estos dos para confidencialidad a la hora de hablar del proyecto frente a terceros) y un líder que lo maneja durante toda su realización. Ahora dependiendo del tipo de estudio se maneja diferente.

- **Proceso de un proyecto cuantitativo:**

Después de ser aprobada la propuesta y tener un líder de proyecto en análisis, se comienza con la realización de los instrumentos necesarios, el más importante de todos es el cuestionario, de donde se va a obtenerla información del estudio. Una vez realizados estos instrumentos, son enviados y aprobados por el cliente, ya que el campo solo se realiza con instrumentos aprobados.

Al tener los instrumentos aprobados, se realiza una entrega formal del estudio al área de operaciones. En esta entrega se les explica el proyecto, los objetivos del estudio, la muestra a realizar y el cronograma que se debe cumplir.

Una vez terminada la entrega, se hacen las correcciones necesarias al cuestionario y se comienza el campo del proyecto. Para la realización del campo, se asigna un líder de operaciones el cual se encarga de cumplir tiempos, cuotas y demás especificaciones de cada proyecto, así como el manejo de los encuestadores y todo lo relacionado con la operación realizada en campo.

Desde el momento que comienzan a llegar encuestas diligenciadas a operaciones, comienza el proceso de crítica, que es la revisión de los cuestionarios diligenciados, que deben estar sin errores y totalmente diligenciados (sin preguntas sin responder). Durante este proceso se comienzan a codificar las preguntas abiertas, para poder facilitar su posterior captura. Los criticadores (personas que se encargan de criticar las encuestas diligenciadas) son los encargados de recuperar las encuestas que tengan ausencia de información para que sirvan en el estudio. Durante el proceso de crítica, también se realiza el proceso de supervisión de las encuestas, el cual consiste en llamar a los encuestados y hacer unas preguntas que

comprueben si a esa persona se le hizo el cuestionario o no realmente. La política de la compañía es realizar como mínimo un 40% de supervisión

Una vez comienzan a existir encuestas criticadas, se comienza el proceso de captura de la información por medio de un programa llamado “access”, en el cual se genera un mapa de captura para que los digitadores incluyan los códigos de cada pregunta en el cuestionario. Este proceso sirve como un segundo filtro para revisar que ninguna encuesta este mal diligencia o criticada, ya que el programa está diseñado para no aceptar códigos que no deben ir dependiendo de las respuestas dadas anteriormente (esto sucede cuando hay saltos en el cuestionario o preguntas que no se realizan a toda la muestra) y cualquier error que se pueda detectar.

Cuando todas las encuestas han sido capturadas, se crea una base a partir de la cual se pueden manejar diferentes variables a encontrar en las tablas finales. Una vez se alistan las variables a manejar y se organizan en un programa llamado “Gandia”. Finalizado el proceso, se tiene como resultado unas tablas en Excel, las cuales son enviadas al líder de análisis como resultado del estudio en campo.

- **Proceso de un proyecto cualitativo:**

Se comienza por definir cuál es la metodología que se va a realizar, de esta forma saber cuál es el equipo que se necesita. Dependiendo de los tipos de estudios se puede necesitar alguno de los siguientes colaboradores:

- Reclutadora
- Entrevistadora
- Transcriptora
- Moderadora
- Entre otros

En el momento que se decide cuáles son los colaboradores necesarios, se hace un presupuesto del proyecto donde se define cuanto se le paga a cada colaborador, viáticos necesarios (si existen viajes o transporte del personal), regalos a los participantes de los proyectos. Cuando ya se tiene definido lo necesario se comienza a contactar a la gente para tenerlos preparados para el estudio.

En simultáneo se realizan los instrumentos necesarios (guías de sesiones, guías de entrevistas a profundidad, instructivos, entre otros) para el proyecto y la metodología usada. Al igual que los instrumentos cuantitativos, estos deben ser aprobados por el cliente.

Cuando ya se tienen todos los instrumentos aprobados, se envían a los colaboradores seleccionados, se les hace un entrenamiento (virtual si están en otras ciudades del país) para comenzar el campo. El líder de análisis es el responsable de contactar a los proveedores para que estos realicen todo lo relacionado con el estudio.

Una vez se termine todo el campo, los proveedores deben enviar toda la información al líder de análisis, el cual la usa para llenar una matriz en Excel, llamada “pre-análisis”. En esta se hace un registro todos los procesos de la investigación y se organiza para ser usada a la hora de hacer el informe.

Una vez se termina el campo, tanto de los proyectos cuantitativos o de los cualitativos, el líder obtiene los resultados de la investigación y se comienza la realización del informe. Este se realiza en un PowerPoint, dirigido por el director de la unidad (jefe directo del líder de análisis). En este informe se plasman los resultados de la investigación dándole el enfoque que desee el cliente.

Cuando todo el proceso es terminado, envía el informe al cliente y si este lo considera necesario se realiza una presentación del mismo. Después de la presentación se realizan unos últimos ajustes pedidos por el cliente y se les entrega todo el material completo.

3.2 Responsabilidades del líder de análisis.

Nuevamente, a raíz de la practica comprendida entre el periodo de diciembre del 2011 y diciembre de 2012 se plasman la siguiente diagnóstico de la compañía. El nombre del líder de análisis se da ya que este es el que se encarga de liderar los proyectos desde el comienzo hasta el final. Toda la responsabilidad de cada proyecto cae sobre esta persona. Aun cuando un proyecto cuantitativo está en campo, este tiene como responsabilidad estar pendiente de todo lo que sucede.

Las principales responsabilidades de cada líder son las siguientes:

- Realización de instrumentos
- Contacto y manejo del personal de proyectos cualitativos
- Logística de proyectos cualitativos
- Entrenamiento al personal de proyectos cualitativos y apoyo en entrenamientos cuantitativos
- Supervisión de procesos en campo
- Apoyo a gerente de unidad en comunicación con el cliente
- Realización de informes
- Apoyo en propuestas realizadas a clientes
- Apoyo en presentaciones a clientes
- Correcciones solicitadas por los clientes

- Revisión y aprobación de códigos de preguntas abiertas en proyectos cuantitativos
- Solicitud de elementos necesarios a gestión para todos los proyectos

Así mismo, dependiendo de los diferentes proyectos pueden tomarse responsabilidades diferentes. Es por esto que los estudios de mayor dificultad requieren de mucha atención y una buena organización de tiempo para poder desarrollarlos de la mejor forma posible.

Los líderes de análisis tienen un entrenamiento especial al entrar a la compañía ya que los hacen pasar por todos los procesos de operaciones para que entiendan el funcionamiento de los diferentes procesos. Esto genera un mayor entendimiento de los diferentes momentos de la investigación, lo que ayuda a un mejor manejo de tiempos y resolución de problemas.

3.3 Logros y fracasos:

Logros:

- Especialización de procesos
- Trabajo bajo presión
- Entrega total a la compañía
- Excelente manejo de personal externo
- Capacidad de montaje logístico en situaciones difíciles
- Desarrollo de informes
- Creación de estrategias de acuerdo a las necesidades de los clientes
- Manejo adecuado de clientes

- Amplio conocimiento de las metodologías trabajadas en la organización
- Capacidad de trabajar con diferentes jefes
- Cumplimiento con tiempos establecidos
- Manejo del estrés
- Manejo de conflictos con compañeros de trabajo
- Manejo de tareas de prioritarias y no prioritarias
- Conocimiento sobre temas estadísticos relacionados con la investigación de mercados
- Manejo de equipos de neurométricas
- Estudio publicado en el tiempo

Fracasos:

- Llevar problemas personales al trabajo
- Actitud pesimista después de problemas presentados con la cadena de mando
- Poca tolerancia con proveedores incumplidos
- Gran dispersión en horas laborales
- Actitud reacia a las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo
- Momentos de liderazgo negativo sobre temas internos de la compañía

3.4 Análisis de los procesos y el manejo interno de la empresa

Los procesos y el manejo de la empresa juegan un papel fundamental en compañías como esta, ya que al ser una pyme, el manejo del personal se vuelve un factor fundamental para el éxito de la empresa. Aun cuando el organigrama de la empresa (ver anexos 1 a 3) no

demuestra ser vertical, el funcionamiento real de la compañía es diferente. Aun cuando existen gerentes de unidad de análisis, gerente de operaciones o inclusive el director de análisis (socio de la compañía), la mayoría de las decisiones las toma el gerente general y dueño de la compañía.

Esta situación es recurrente en la compañía por la falta de empoderamiento de los empleados. Lo mismo sucede con los líderes de análisis, ya que no tienen la capacidad de tomar decisiones sobre los proyectos. En las situaciones en que se presentan problemas es necesario para los líderes preguntar a sus jefes directos y esperar a una respuesta de estos. Cuando los inconvenientes presentados son de gran gravedad la decisión la toma el gerente de la compañía, lo que genera retrasos en la respuesta a problemas.

Esta cadena de mando no solo sucede con los problemas presentados, también sucede con las correcciones de los trabajos realizados. La mayoría de los proyectos son revisados por el jefe directo y después por alguno de los dos socios de la compañía. Muchas veces sucede que el gerente de la unidad genera ciertas correcciones y una vez lo revisa su superior, éste dice que se debe hacer de otra forma, inclusive algunas veces es lo que ya se había realizado la primera vez.

Es por esta razón, que la cadena de mando de la compañía genera retrasos en tiempo y falta de efectividad en el desarrollo de los procesos. La falta de empoderamiento genera más situaciones complicadas como retrasos y reprocesos que lo que ayuda, de esta forma presentando un modelo autoritario en la compañía.

4. Conclusiones y recomendaciones

Basado en el diagnóstico de la empresa realizado anteriormente, en general se aprecia a una compañía con una buena estructura interna y metodológicamente bien planeada. Esto representa 10 años de trabajo y perfeccionamiento de los procesos lo que demuestra el valor obtenido durante este periodo de tiempo. Aun así, se demuestran falencias en la metodología de trabajo.

Es necesario encontrar un sistema de funcionamiento más adecuado para el manejo de las decisiones. De esta forma, se debe lograr una mejora en la comunicación y la delegación de órdenes y decisiones para lograr una eficiencia en el trabajo. Esto se debe a que el tipo de liderazgo existente en la compañía es autocrático *“los líderes tiene el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización”* (LosRecursosHumanos.com, 2011).

Es por esta razón que la compañía demuestra tener una alta rotación de personal. A causa del mal manejo del personal, sin contar las exageradas cargas laborales, las personas no se sienten tranquilas en la compañía el nivel de rotación es menor a un año. Este es un gran problema para la organización, ya que están invirtiendo tiempo en entrenamiento de personal y lo están perdiendo permitiendo que las personas salgan rápidamente.

Este tipo de liderazgo es el que genera los inconvenientes previamente mencionados. Es por esta razón que se debe dar un nuevo enfoque a la manera de manejar a las personas dentro de la organización. Este debe tener una perspectiva hacia el empleado, donde sus opiniones, sugerencias y perspectivas sean tomadas en cuenta y valoradas. Este debe ser un

liderazgo orientado a las personas, *“los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa”* (LosRecursosHumanos.com, 2011).

Con este tipo de liderazgo lograran mantener a los empleados contentos, aprovechando de mejor manera sus inversiones en el personal, después de todo se dice que *“El recurso humano es quizás el mejor activo de la empresa... La empresa no es sólo capital y activos fijos. Para poder administrar ese capital y poder operar esos activos fijos, la empresa requiere de personal, y en la medida en que este sea el más adecuado, el más competente, la eficiencia de la empresa será mayor”* (gerencie.com, 2008). La felicidad de los empleados lograra aumentar su desarrollo y su trabajo dentro de la empresa, lo que generara un mejor desempeño general como organización.

Si la empresa logra mejorar su forma de manejo con el personal, los problemas que se explicaron anteriormente en los procesos pueden ser solucionados. Es necesario crear espacios para poder crear y opinar por parte de los líderes, dándole un valor a agregado a los proyectos. De la forma en que se realizan los proyectos en este momento es solo seguir órdenes y algunas veces de diferentes personas. Si el liderazgo de la empresa se enfoca en empoderar a los líderes de análisis, estos pueden demostrar nuevas formas para desarrollar los proyectos que pueden ser más eficientes y que le agraden más a los clientes.

Cuando el cambio de enfoque se note dentro de los empleados, puede llegar a existir una mejora en el rendimiento de los empleados, *“Las relaciones humanas como teoría organizacional coincide con las llamadas teorías clásicas en su objetivo principal;*

maximizar la productividad, mediante la maximización del rendimiento de los trabajadores. Los caminos no son el desarrollo tecnológico, los nuevos productos y la estrategia de mercado o el rediseño de la estructura organizacional, sino el mejoramiento de la situación social de la fábrica” (Guevara, 2001). Esto demuestra la importancia que tienen las relaciones humanas dentro de una compañía para el éxito de esta misma. Una vez se tenga en cuenta el factor humano dentro de la compañía como el éxito para su mejoramiento se comenzara a tener mejores resultados internos. El primero de los puntos a mejorar debería ser la fidelización de los empleados, disminuyendo significativamente la alta rotación que se tiene en la empresa. Esto se debe dar mejorando las condiciones de trabajo, la calidad del ambiente laboral y en especial la simplificación de la cadena de mando para los proyectos por medio del empoderamiento, tanto de los líderes de análisis como de los gerentes de unidad.

Existen muchas formas de mejorar la calidad de vida de los empleados, comenzando por la forma en la que estos son definidos dentro de la empresa, ya que no deben ser tomados en cuenta como “trabajadores” o “empleados” y más como individuos, los cuales son únicos y con características específicas. Una vez se logre esto los empleados comenzaran a tomar más personal el trabajo y se acercaran más a la compañía, buscando el éxito mutuo y no el personal. (Peters, 2003)

5. Bibliografía

BrandStrat. (2012). *BrandStrat*. Recuperado el 1 de 12 de 2012, de BrandStrat:
www.brandstrat.com

Esguerra, A. (29 de 11 de 2012). (M. A. Lopez, Entrevistador)

gerencie.com. (10 de 09 de 2008). *gerencie.com*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2012, de
gerencie.com: <http://www.gerencie.com/el-recurso-humano-es-quizas-el-mejor-activo-de-la-empresa.html>

Guevara, C. D. (2001). *Teorías organizacionales de administración*. Bogotá: Mc Graw Hill.

LosRecursosHumanos.com. (2011). *LosRecursosHumanos.com*. Recuperado el 3 de 12 de 2012, de
LosRecursosHumanos.com: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7762-los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones.html>

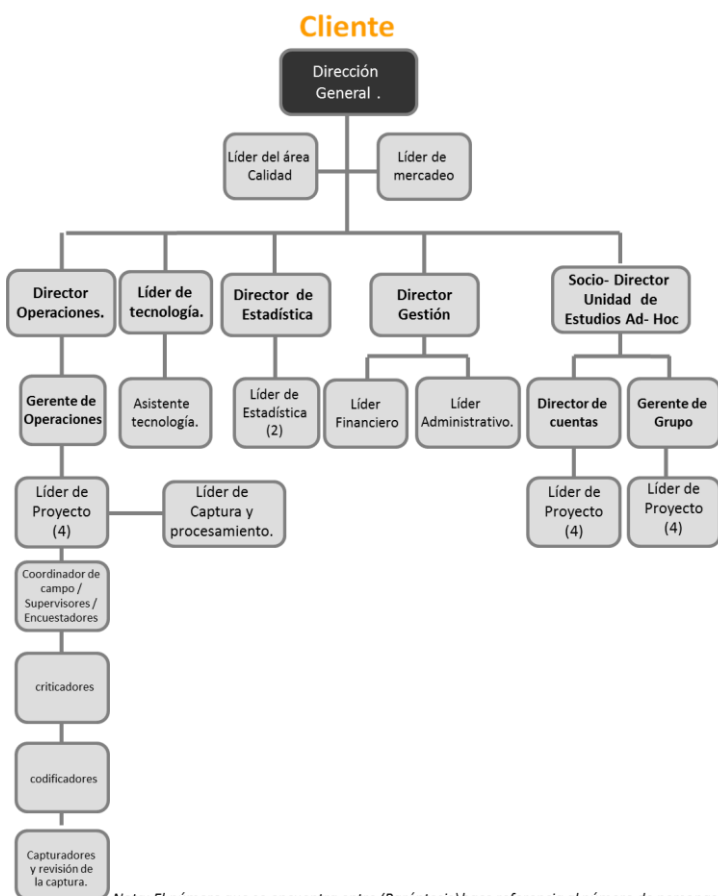
Peters, T. (2003). *Re-imagine!* Londres: DK.

6. Anexos

Anexo 1 (organigrama, áreas de trabajo)



Anexo 2 (organigrama, general)



Anexo 3 (Organigrama, área de operaciones)

