

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### INDICE

DATOS GENERALES:.....	2
INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL .....	2
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL: .....	3
DIVULGACIÓN .....	3
CHARLAS DE LA PP, CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN: .....	4
REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL: .....	8
DOCUMENTACIÓN PROBATORIA.....	8
PLAN DE TRABAJO .....	14
INFORMES DE AVANCES .....	24
TRABAJO DE CAMPO .....	29
3.3 PROPUESTAS DE MEJORA.....	46
CONCLUSIONES .....	55
BIBLIOGRAFIA.....	56
ANEXOS.....	57

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### DATOS GENERALES:

Apellido y Nombres: Valdez, Rocio Maria	Apellido y Nombres del Director: Abbas, Maria Virginia
DNI: 40.531.105	DNI: 33.703.957
Tema: Formulación de la Estrategia para empresa familiar.	
Opción de Práctica Profesional: Trabajo de aplicación de conceptos técnicas de Administración en situación de revista o ambiente real.	
Lugar de Trabajo: CB, Av. Colon 401 esq. Gral. Paz, San Miguel de Tucumán.	

### INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

Para dar inicio al presente trabajo, se presentó el correspondiente plan de trabajo a fines del mes de abril del año en curso, donde se plasmó el planteamiento inicial del problema de investigación, los objetivos, la metodología, el marco teórico, el marco metodológico y el cronograma de las tareas a desarrollar para completar el trabajo.

Luego, se inició el proceso de revisión bibliográfica seguido de la recolección de información con el fin de conocer en profundidad a la pyme familiar en cuestión. En consecuencia, se aplicó un análisis estratégico de la empresa a través de la aplicación de herramientas tales como la Matriz FODA y el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

A partir de allí, se dio inicio a la Formulación de la estrategia a través del diseño de un Plan Estratégico, creando así su misión, visión y valores, las cuales respondían a las directrices planteadas por la gerencia. Seguidamente, se definió la estrategia junto con sus objetivos, planteados desde las cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Una vez definida la estrategia surge la necesidad de establecer cómo se va a cumplir la misma. Por lo cual, se proponen las denominadas estrategias FO, FA, DO Y DA. Las antes mencionadas poseen objetivos, planes de acción y políticas que guíen su ejecución. También, se definió la estructura de CB y se diseñó el Organigrama. Finalmente, se concluye el trabajo con una serie de propuestas y planes de acción a considerar para acompañar la visión de la empresa familiar en miras a su crecimiento y velar por la continuidad del negocio a través de las futuras generaciones.

A lo largo del trabajo se realizaron cursos y se participó en Jornadas, que fueron de gran aporte para el desarrollo del presente trabajo. Además, se presentaron los correspondientes informes de avances y se expuso el trabajo en la reunión de discusión, llevada a cabo el día 08 de septiembre del presente año. Dicha reunión fue muy fructífera y alentadora gracias a las recomendaciones y correcciones brindadas por la Catedra. Por último, se hizo la divulgación en la X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración (MATILA).

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
	X			

El plan de trabajo original se cumplió en un 75% al día de la fecha. A medida que se fue conociendo la empresa y analizándola con mayor profundidad, se fueron desarrollando las herramientas necesarias para dar cumplimiento a los objetivos propuestos. De dicho proceso, se resalta el cumplimiento del objetivo general y dos de los objetivos específicos. Con respecto al tercer objetivo planteado, no se pudo cumplir debido a que no se adaptaba a la empresa en cuestión. Por otro lado, y teniendo en cuenta esta situación, se desarrolló y recomendó una nueva propuesta a la empresa.

### DIVULGACIÓN

La Divulgación fue llevada a cabo a través de:

- Reunión de Discusión de Avances de la Práctica Profesional de la licenciatura en administración. La misma fue llevada a cabo el miércoles 08 de septiembre de 2021 de forma virtual, a través de la plataforma Zoom.
- X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración organizada por el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas. La misma fue realizada desde los días 29 de noviembre al 03 de diciembre de 2021, de modalidad virtual.



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
Práctica Profesional Licenciatura en Administración



#### REUNION DE DISCUSIÓN AVANCES DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

En el marco de la **Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración**, se invita a docentes, estudiantes y personas interesadas a la **Reunión de Discusión del Instituto de Administración** que se realizará el día **Miércoles 08 de Septiembre de 2021**, de **19:15 a 20:00 horas** en forma virtual por la plataforma Zoom.

Link: <https://us02web.zoom.us/j/83365873364?pwd=TnVhNkxNXC1AeVEFaM2wzV3FEc0B1UT09>

ID de reunión: 833 6587 3364

Código de acceso: pplea

Se discutirán los avances de los siguientes trabajos:

MIÉRCOLES 08/09	
Hora	Título del Trabajo
19:15	"Formulación de la estrategia para empresa familiar" Alumna: Valdez, Rocio María, Tutora: Lic. Abbas, Virginia.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### CHARLAS DE LA PP, CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:

- **Charlas de la Práctica Profesional:**
  - Se participó en los distintos foros de charlas dictadas durante el año 2021 en el campus virtual de la materia Practica Profesional.
- **Cursos:**
  - "Administración de Pymes", de 20 (veinte) horas de duración realizado en la plataforma CAMEeducativ@, certificado por La Confederación Argentina de la Mediana Empresa. Julio 2021
  - "Pensamiento Estratégico", de 20 (veinte) horas de duración realizado en la plataforma CAMEeducativ@, certificado por La Confederación Argentina de la Mediana Empresa. Julio 2021
- **Jornadas:**
  - Asistencia en "I Jornadas de Investigación en Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales". Las mismas fueron organizadas por la Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de Salta, los días 14 y 15 de octubre a través de la plataforma virtual ZOOM.
  - Asistencia en las "9° Jornadas de Administración "Reinvención y adaptación: los desafíos actuales de la administración", las cuales se desarrollaron de manera virtual los días 28 y 29 de octubre a través de la plataforma virtual ZOOM.

### Certificación de la participación en foros de Charlas en el Campus Virtual.

- **Charla "El poder de la información oculta en los datos y su utilidad para la toma de decisiones inteligentes" brindada por el Lic. En administración Ignacio Schuttemberger.**

"En lo personal, me pareció una charla muy fructífera, sobre todo, el hecho de saber todo lo que uno puede descubrir a través de la aplicación de data science. Actualmente la gran mayoría de las empresas recaba millones de datos que no son explotados. Además, es un área donde también podemos desempeñarnos como futuros Licenciados y que, quizás, hoy no está siendo explotado.

Considero también, que le suma una cuota de motivación el hecho de que la charla sea brindada por un egresado de la Facultad."

- **Charla "Experiencia en Investigaciones, Auditorias y Activaciones de Mercado para compañías de consumo masivo" llevada a cabo por la Lic. En administración Ana D'Arterio.**

"En primer lugar, considero que la charla brindada por Anita fue muy enriquecedora, además de interesante.

El hecho de acercarnos una idea de cómo es la realidad del mundo una vez que salimos de la facultad, hace que uno empiece a prepararse para ese momento y entienda que significa un gran desafío. Además, coincido en sus consejos sobre seguir formándonos sobre todo en lo que hace referencia a las herramientas (como ser Power BI o el manejo de Excel) que complementen nuestra formación universitaria. Agradezco este tipo de charlas, porque además de motivarnos, siempre nos animan a buscar algo más, a salir de

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

la Zona de Confort. Sumado a que demuestra el amplio espectro donde se puede desempeñar un licenciado en administración.

¡Muchas gracias a la Lic. Ana por su predisposición para compartir con nosotros su experiencia!”

- **Charla “Mi experiencia profesional y el impacto ambiental como propuesta de valor” disertada por el Lic. en administración Bautista Garzón.**

“En primer lugar, destaco la predisposición con la que el Lic. Bautista Garzón nos contó su experiencia profesional y como fue el transcurso de su Práctica Profesional en la Licenciatura. Que gratificante que este proyecto haya salido de un alumno de nuestra Facultad, destaco la propuesta de valor basada en el triple impacto, en el cuidado de la casa común. Nuestro futuro como sociedad depende de eso.

¡Muchas gracias por acercarnos esta charla, porque considero que sale de lo “convencional”, te acerca un poco más a la realidad de emprender con el modelo Start Up y, sobre todo, tratándose de un proyecto tucumano!

Algo que considero súper importante de la charla brindada, es la fortaleza que destaca el disertante (que obtenemos como egresados de la Licenciatura): el diferencial basado en la capacidad analítica e intelectual a la hora de comunicar un proyecto!

### Certificación de los cursos “Administración de empresas Pymes” y “Pensamiento Estratégico”.





REPÚBLICA  ARGENTINA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL  
FACULTAD REGIONAL AVELLANEDA

CERTIFICADO DE APROBACIÓN

Por cuanto **ROCIO MARIA VALDEZ (D.N.I: 40.531.105)**  
ha satisfecho las condiciones exigidas por el curso de “ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PYMES”, de 20  
(veinte) horas de duración, dictado a través de la plataforma virtual CAME Educativ®, y en virtud del convenio suscripto  
entre la Universidad Tecnológica Nacional - Facultad Regional Avellaneda y la Confederación Argentina de la Mediana  
Empresa, se le otorga el presente certificado.



Avellaneda, 10 de JULIO de 2021

  
Ing. Oscar Lopetegui  
Secretario de Cultura y  
Extensión Universitaria

Sistema de gestión de Calidad para el proceso de Emisión de Certificados. Certificado 000 3001-2009

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



REPÚBLICA ARGENTINA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL  
FACULTAD REGIONAL AVELLANEDA

CERTIFICADO DE APROBACIÓN

Por cuanto **ROCIO MARIA VALDEZ (D.N.I: 40.531.105)** ha satisfecho las condiciones exigidas por el curso de **"PENSAMIENTO ESTRATÉGICO"**, de 20 (veinte) horas de duración, dictado a través de la plataforma virtual CAME Educativ®, y en virtud del convenio suscripto entre la Universidad Tecnológica Nacional - Facultad Regional Avellaneda y la Confederación Argentina de la Mediana Empresa, se le otorga el presente certificado.



Avellaneda, 10 de JULIO de 2021

Ing. Oscar Lopetegui  
Secretario de Cultura y  
Extensión Universitaria

Se otorga en gestión de Calidad para el proceso de Emisión de Certificados. Certificado ISO 9001:2015

Certificación de las Jornadas.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SALTA  
Facultad de Ciencias Económicas,  
Jurídicas y Sociales

Certifico que **Rocio María Valdez** D.N.I. 40.531.105 participó como **ASISTENTE** en las

**"I Jornadas de Investigación en Ciencias Económicas,  
Jurídicas y Sociales"**

Llevadas a cabo durante los días 14 y 15 de octubre de 2021 y aprobadas por Resolución CDECO Nº 108 /21.

Esp. Teodora Inés Zucchi  
Secretaría de Investigación  
y Extensión

Dra. María Rosa Pazos de Miller  
Secretaría de Asuntos Académicos

Mg. Miguel Martín Niza  
Decano

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



**Certificación Reunión de Avance.**

Link exposición reunión de discusión de avances:

[Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración - Reunión de Discusión - YouTube](#)

Duración de la exposición: 19:35 minutos.

**Certificación X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración.**

MESA 6

<b>P31</b>	REORGANIZACIÓN Y FORMALIZACIÓN DE PROCESOS EN ÁREA COMERCIAL PARA EMPRESA INDUSTRIAL + GONZÁLEZ RODRÍGUEZ PABLO NAHUEL
<b>P32</b>	REORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN TUCUMÁN + GONZÁLEZ, LOURDES MARÍA
<b>P33</b>	PLAN DE MEJORA INTEGRAL PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS EN PYME FAMILIAR + NAVARRO IGLESIAS JORGE
<b>P34</b>	PROPUESTA DE MEJORA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE UNA AGENCIA DE MARKETING + SALAS GASPAR, LIA
<b>P35</b>	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA EMPRESA FAMILIAR + VALDEZ, ROCIO MARÍA
<b>P36</b>	ESTUDIO DE MERCADO LOCAL COMERCIAL + BUSTANTA FUENTES MACDONALDO
<b>P37</b>	SERVICIO INMOBILIARIO ORIENTADO AL CLIENTE + YESSA MARÍA

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Link de la exposición de la muestra:

[https://youtu.be/bk\\_KFGNQGeQ](https://youtu.be/bk_KFGNQGeQ)

Duración de la exposición: 10:51 minutos.

### **REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL:**

La Práctica Profesional constituye una gran oportunidad para quienes estamos transitando los últimos pasos antes de llegar a la gran meta. Poner en práctica todo lo aprendido durante estos años, a lo largo de la carrera y, sobre todo, en un ambiente real donde la incertidumbre es cosa de todos los días, implicó un desafío y generó una experiencia enriquecedora.

En lo personal, agradezco a los docentes de la Catedra, por mantenerse comprometidos, una vez más, con los alumnos. Sobre todo, considerando que seguimos en un contexto de pandemia donde la virtualidad vino para quedarse y para plantearnos una nueva forma de educación. Las clases en vivo, los foros, las charlas con egresados de la casa de estudios, las jornadas llevadas a cabo por el Instituto de Administración y las reuniones de avances han sido herramientas que han contribuido al desarrollo de mi Práctica Profesional. Espero que dichas actividades sigan siendo foco de análisis y un espacio de debate fructífero como lo vienen siendo hasta ahora.

Agradezco también a la Facultad de Ciencias Económicas, por acompañar a los alumnos en esta época difícil para todos, apostando a la continuidad de las clases y superando así cualquier adversidad. Esta situación es un fiel reflejo de la misión que promulga. Así también, un punto importante que no puedo dejar de mencionar es mi agradecimiento con la Educación Pública que ha contribuido a mi desarrollo profesional y personal, acompañándome en todas las etapas de mi vida.

Me llevo los mejores recuerdos de esta etapa, hermosos lazos forjados en el camino recorrido, amigos y futuros colegas. Agradezco a Dios todos los momentos vividos en la mejor casa de Estudios que pude haber elegido para formarme, la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán. ¡Muchas Gracias!

### **DOCUMENTACIÓN PROBATORIA**

Se adjunta a continuación la Carta Acuerdo de Prácticas Profesionales no rentadas, firmada por quien corresponde.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

 <p>Práctica Profesional Supervisada I</p> <p>Facultad de Ciencias Económicas - UNT</p>	<p>CARTA ACUERDO PRÁCTICAS PROFESIONALES NO RENTADAS</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------

Entre Cala Blanca, con domicilio en Avenida Colon 401 (Esquina Gral. Paz), San Miguel de Tucumán, Tucumán, representada en este acto por María Constanza Bugeau D.N.I. 17.619.225, en su carácter de Representante y Dueña de la empresa con domicilio en calle Gral. José de San Martín 4229, San Miguel de Tucumán, Tucumán, por una parte, en adelante "LA EMPRESA", la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán (U.N.T.), representada en este acto por la Sra. Vicedecana Mg. María Liliana Pacheco, DNI: 14.353.035, con domicilio en Avda. Independencia 1800 de la Ciudad de San Miguel de Tucumán, en adelante "LA FACE" y el Sr./a Valdez Rocio Maria, con D.N.I. 40.531.105, con domicilio en La Plata 1469, San Miguel de Tucumán, Tucumán, en adelante "EL PRACTICANTE" se conviene en celebrar la presente **CARTA ACUERDO DE PRÁCTICAS PROFESIONALES SUPERVISADAS NO RENTADAS**, en adelante PPS, la que queda sujeta a las siguientes cláusulas y condiciones.-----

**PRIMERA:** La presente Carta Acuerdo de PPS se celebra en el marco del Plan de Estudio 2014 para la carrera de Licenciado en Administración, de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad Nacional de Tucumán, dentro del cual se establece la materia de Práctica Profesional Supervisada. El acuerdo que se celebra tiene como objetivo brindar a los alumnos de **LA FACE** que actuarán como **PRACTICANTES** la oportunidad de:

- Desarrollar capacidades, habilidades y destrezas necesarias para su desempeño en el ámbito laboral (competencias laborales).-----
- Fomentar su espíritu emprendedor.-----
- Vincularse con el medio y fomentar su proyección social.-----
- Obtener experiencia práctica complementaria de la formación teórica elegida que lo habilite para el ejercicio de la profesión u oficio.-----
- Formarse en aspectos que le serán de utilidad en su posterior búsqueda laboral.-----
- Ofrecer la posibilidad de conocer y manejar tecnologías actualizadas.-----
- Contribuir a la tarea de orientación vocacional dirigida a efectuar una correcta elección profesional futura.-----

  
LA EMPRESA

  
EL PRACTICANTE

  
LA FACE  
MARÍA LILIANA PACHECO  
VICE DECANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNT

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

 <p>Práctica Profesional Supervisada I</p> <p>Facultad de Ciencias Económicas - UNT</p>	<p><b>CARTA ACUERDO</b> <b>PRÁCTICAS PROFESIONALES NO RENTADAS</b></p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------

**SEGUNDA:** El PRACTICANTE desarrollará sus actividades en Instalaciones designadas por LA EMPRESA, con una carga horaria no mayor a 20 (veinte) horas semanales. Las PPS se extenderán durante un periodo comprendido entre 31/03/2021 al 30/06/2021. En ningún caso el presente acuerdo puede ser prorrogado o extendido o tendrá una vigencia mayor a la comprendida en el periodo señalado. Cualquier modificación, cambio, extensión o la que fuera del presente acuerdo en ningún caso será válido y menos aun que de ello puede resultar alguna obligación a la FACE, siendo la presente condición esencial del presente acuerdo. \_\_\_\_\_

**TERCERA:** Las actividades realizadas por el PRACTICANTE son consideradas de carácter estrictamente académico, complementarias a su formación universitaria y asimilables a las realizadas en las instalaciones de LA FACE, razón por la cual se establece que las prácticas son NO RENTADAS. \_\_\_\_\_

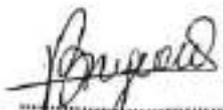
**CUARTA:** En ningún caso las prácticas o tareas a desarrollar en el marco del presente acuerdo creará ó importará ningún tipo de vínculo jurídico o relación laboral o pasantía entre LA EMPRESA y EL PRACTICANTE y/o entre LA EMPRESA y LA FACE. \_\_\_\_\_

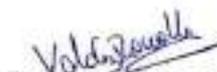
**QUINTA:** EL PRACTICANTE tendrá la cobertura contra accidentes personales conforme seguro contratado para tal fin, para todo accidente que pudiera sufrir como consecuencia de la actividad que desarrolle por esta práctica, cobertura que estará a cargo de LA U.N.T. exclusivamente, quien se obliga a acreditar la contratación del seguro en forma previa a la iniciación de la PPS. \_\_\_\_\_

**SEXTA:** El seguimiento y la evaluación de la práctica estarán, por parte de LA FACE a cargo del Docente Tutor Lic. Virginia Abbás quien tendrá a su cargo: --

- a). - Verificar el cumplimiento del presente convenio. \_\_\_\_\_
- b). - Verificar el cumplimiento de la reglamentación pertinente. \_\_\_\_\_
- c). - Evaluar al Practicante en el desempeño en sus tareas. \_\_\_\_\_

Asimismo por su parte LA EMPRESA designa como Tutor Externo a Maximiliano Grau, D.N.I: 37.555.359, encargado de sucursal), quien tendrá a su cargo: \_\_\_\_\_

  
.....  
LA EMPRESA

  
.....  
EL PRACTICANTE

  
.....  
LA FACE  
D<sup>CA</sup>. MARIA LILIANA PACHECO  
VICE DECAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
UNT

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

 <p>Práctica Profesional Supervisada I</p> <p>Facultad de Ciencias Económicas - UNT</p>	<p><b>CARTA ACUERDO</b> <b>PRÁCTICAS PROFESIONALES NO RENTADAS</b></p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------

- a). - La coordinación, evaluación y el seguimiento de la práctica, debiendo orientar las consultas del **PRACTICANTE** y mantener la comunicación con el docente tutor, \_\_\_\_\_
- b). - Cuando por razones excepcionales la practica iniciada se vea interrumpida, ya sea por decisión **EL PRACTICANTE**, por decisión de **LA EMPRESA** o por razones de fuerza mayor, deberá comunicar tal situación al Docente Tutor por medio del formulario habilitado a tal fin. (Informe del Tutor Externo). \_\_\_\_\_
- c). - Al finalizar la práctica elevar la evaluación final del practicante por medio del formulario habilitado a tal fin (Informe de Evaluación Final). \_\_\_\_\_

**SÉPTIMA:** Son obligaciones de **EL PRACTICANTE:** \_\_\_\_\_

- a).- Cumplir con las directivas técnicas y de seguridad, así como las instrucciones que le sean impartidas por **LA EMPRESA**. \_\_\_\_\_
- b).- Cumplir cuidadosa y responsablemente con las tareas asignadas, respetar los reglamentos y disposiciones de **LA EMPRESA**. \_\_\_\_\_
- c).- Mantener confidencialidad sobre toda la información interna de **LA EMPRESA**, ya fuere durante o después de la práctica. \_\_\_\_\_
- d).- Acatar las disposiciones reglamentarias vigentes en **LA EMPRESA** y cumplir con responsabilidad las tareas, actividades y horarios asignados. \_\_\_\_\_
- e).- Procurar mantener una correcta presentación personal, consecuente con su calidad de estudiante universitario, durante el desarrollo de su Práctica. \_\_\_\_\_
- f).- Elevar mensualmente un Informe de avance de su práctica en formulario habilitado a tal fin. \_\_\_\_\_

**OCTAVA:** **LA EMPRESA** se reserva el derecho de resolver el presente acuerdo, sin necesidad de interpelación judicial ó extrajudicial previa, si las evaluaciones ó rendimientos de **EL PRACTICANTE** fueran insuficientes, si incumpliere con el programa de PPS ó si registrare sanción disciplinaria. Los **PRACTICANTES** no tendrán derecho a reclamar indemnización alguna. \_\_\_\_\_

**NOVENA:** En función del proceso educativo y la intención de respetar la libre decisión de las partes, cualquiera de ellas podrá rescindir el presente acuerdo, con explicitación de los moti-

  
.....  
**LA EMPRESA**

  
.....  
**EL PRACTICANTE**

  
.....  
**LA EMPRESA** LILIANA PACHECO  
VICE DECANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
UNT

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

 <p>Práctica Profesional Supervisada I</p> <p>Facultad de Ciencias Económicas - UNT</p>	<p>CARTA ACUERDO PRÁCTICAS PROFESIONALES NO RENTADAS</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------

vos y sin que las partes tengan derecho a reclamo patrimonial alguno, debiendo informar a la otra parte con antelación no menor a 5 (cinco) días corridos. \_\_\_\_\_

**DÉCIMA:** Las partes constituyen domicilios especiales en los arriba enunciados, donde se tendrán por válidas las citaciones, comunicaciones y notificaciones. Las partes se someten para el caso de divergencias a la Jurisdicción y Competencia de los Tribunales Ordinarios de la ciudad de San Miguel de Tucumán, con renuncia expresa de toda otra competencia ó jurisdicción. \_\_\_\_\_

**DÉCIMA-PRIMERA:** Con carácter de Declaración Jurada, manifestamos que la presente **CARTA ACUERDO DE PRACTICAS PROFESIONALES SUPERVISADAS NO RENTADAS** no incluye importes de dinero \_\_\_\_\_

**Clausula Especial COVID 19:**

a) La Empresa se compromete a observar y hacer respetar el cumplimiento de los protocolos y medidas de seguridad necesarias, implementadas para evitar las posibilidades de contagio de la enfermedad, principalmente aquellas que sean de cumplimiento obligatorio emanadas del Comité Operativo de Emergencia de la Provincia de Tucumán (COE).

b) El Practicante se obliga a cumplir dichos protocolos y medidas instrumentadas por la Empresa y las dispuestas por el Comité Operativo de Emergencia de la Provincia de Tucumán (COE). Asimismo, se compromete a realizar los cuidados necesarios para evitar contagios e informar en forma inmediata cualquier situación, sea por sintomatología propia, contactos estrechos con personas infectadas u otras de cualquier naturaleza que pudieran implicar un riesgo de enfermedad. El Practicante declara no estar incluido dentro de los denominados "Grupos de Riesgos" según la tipificación establecida por las normativas vigentes dictadas con motivo de la Pandemia declarada por la Organización Mundial de la Salud en relación con coronavirus COVID 19.

En prueba de conformidad se firman 3 (tres) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en San Miguel de Tucumán, a los a los 19 días del mes de Abril del año 2021. \_\_\_\_\_

  
LA EMPRESA

  
EL PRACTICANTE

  
LA FACE  
MG. MARIA LUCRITA PACHECO  
VICE DECANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
UNT

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Firma del Estudiante: **Valdez, Rocio Maria**

Fecha: **02/12/2021**

Aclaración: **Valdez, Rocio Maria**

Firma del Director: **Abbas, Maria Virginia**

Fecha: **02/12/2021**

Aclaración: **Abbas, Maria Virginia**

### COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE

Basándome en el tiempo que me tocó acompañar a la alumna Rocio Valdez en el desarrollo de su trabajo para la materia Práctica Profesional, quiero destacar su autogestión y proactividad constante que le permitió obtener resultados muy satisfactorios.

Durante todo el proceso consultó, investigó y propuso numerosas herramientas y métodos que pudieran servirle para realizar un análisis completo de la situación planteada y brindar una propuesta estratégica óptima que se adapte a la realidad de la empresa familiar bajo estudio.

En las consultas que tuvimos durante el proceso de realización del trabajo pude observar cómo la alumna se esforzaba por brindarles a los dueños de la organización que asesoraba a través del presente trabajo, la mejor solución a sus problemas aplicando las diferentes herramientas aprendidas durante la carrera.

Sin dudas su compromiso, capacidad de análisis y resolución de problemas son competencias a destacar de Rocio.

Firma del Director: **Abbas, Virginia**

Aclaración: **Abbas, Virginia**

Fecha: **02/12/2021**

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**PLAN DE TRABAJO**

# ***PLAN DE TRABAJO***

***“FORMULACION DE LA ESTRATEGIA PARA  
EMPRESA FAMILIAR”***

**VALDEZ ROCIO MARIA DNI: 40.531.105  
TUTORA: LIC. ABBAS, VIRGINIA**

<b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b>
------------------------------------------------------------------------------

## INDICE

RESUMEN .....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
MODALIDAD .....	4
PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
OBJETIVOS .....	5
OBJETIVO GENERAL .....	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....	5
MARCO TEÓRICO .....	5
PROCESO ESTRATÉGICO.....	5
LA JERARQUÍA EN LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA	6
HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	6
OCTOGONO.....	7
ANÁLISIS VRIO .....	8
MARCO METODOLÓGICO.....	9
CRONOGRAMA.....	9
JUSTIFICACION DE LAS HORAS .....	10
BIBLIOGRAFIA .....	10

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### RESUMEN

La estrategia de una empresa es su plan de acción para desempeñarse mejor que sus competidores y obtener una mayor rentabilidad. Se trata del qué hacer y cómo hacerlo, para lograr un fin determinado.

CB es una empresa familiar que nace como una adaptación al mercado, por consiguiente, surge la necesidad de definir la estrategia que guiará a la empresa para lograr el cumplimiento de los objetivos. Es importante que la estrategia empresarial sea bien formulada, pues ello hará posible una correcta asignación de los recursos de la organización.

Este trabajo tendrá como finalidad diseñar un plan estratégico para la empresa bajo estudio, a fin de poder definir como CB creará valor para sus clientes y como se mantendrá competitiva dentro del mercado.

El trabajo tendrá un enfoque cualitativo, se aplicarán métodos tanto generales como específicos. Dentro de los métodos específicos se optará por el método observacional y el método biográfico. Utilizando como técnicas la historia de vida y la entrevista.

Palabras Claves: **diseño – adaptabilidad – plan estratégico**

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### INTRODUCCIÓN

Como foco de análisis de este estudio se toma a la empresa familiar CB, la cual es una nueva unidad de negocio que posee la familia G. Dicha empresa nace como consecuencia de una adaptación al mercado.

La familia G cuenta con experiencia en el rubro farmacéutico desde hace 15 años. En la actualidad es dueña de una cadena de farmacias que se dedica a la adquisición, comercialización, almacenamiento, control de calidad y/o distribución de productos farmacéuticos, de higiene y cuidado personal, además de dispositivos médicos y/o productos sanitarios, a sus clientes.

A inicios del año 2020, se esperaba incorporar una nueva sucursal de esta cadena de farmacias, pero dado el cambiante mercado y distintas disposiciones normativas, CB debió cambiar su rumbo y adaptarse a un nuevo modelo de negocio.

Esta adaptación es consecuencia de un factor externo de tipo legal que se descubre durante el proceso de habilitación municipal; en la misma zona de ubicación del local destinado a CB, se instaló previamente una farmacia. Por consiguiente, la habilitación de CB se encontraba frente a un posible incumplimiento legal, dada la Ley 7556 que dispone que: *"Será procedente la habilitación de una nueva farmacia o el traslado de una ya habilitada, cuando la distancia que medie entre aquella y otras ya establecidas no sea inferior a trescientos (300) metros contados desde puerta a puerta por senda peatonal"*.

Desde entonces, nace la oportunidad de explotar el amplio conocimiento del mercado, la alianza estratégica con los proveedores y el expertise adquirido por la familia a lo largo de los años. Es así como CB se convierte en un local comercial dedicado a la venta de productos de higiene y cuidado personal, perfumería, cosmética, entre otros.

En consecuencia, de ello, surge la necesidad de formular una nueva estrategia de negocio para CB.

### MODALIDAD

La modalidad seleccionada para la ejecución del trabajo es la de **"Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real"**.

### PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo surge como consecuencia de la apertura del local comercial de una empresa familiar que se dedicara a la comercialización de productos de higiene, perfumería y limpieza, en San Miguel de Tucumán, y que no posee una estrategia definida.

Por lo cual se define el problema a estudiar como la formulación de la estrategia de la empresa familiar CB, dado que se vio obligada a cambiar el rumbo debido a situaciones del entorno externo.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Para abordar el problema, se establecen las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Quién es CB actualmente?
- ¿Con que recursos cuenta?
- ¿Quién quiere ser CB a futuro?

### OBJETIVOS

#### OBJETIVO GENERAL:

El objetivo general del trabajo es elaborar un plan estratégico para la empresa familiar CB, a fin de poder determinar un plan de acción para pasar de la situación actual de a la futura.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Desarrollar la visión, misión y los valores fundamentales para CB.
- Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y la visión de la empresa.
- Proponer el modelo de estructura organizativa de tipo hipertrebol.

### MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentan los conceptos que se han tomado como guía para llevar a cabo el desarrollo del presente trabajo.

### PROCESO ESTRATÉGICO

El **Proceso estratégico** es el proceso directivo de conducir y guiar la estrategia de la organización. Formular y ejecutar estrategias son el núcleo de la administración de una empresa.

Thompson (2015) afirma lo siguiente:

El proceso administrativo de formular y ejecutar una estrategia consta de cinco actividades integradas:

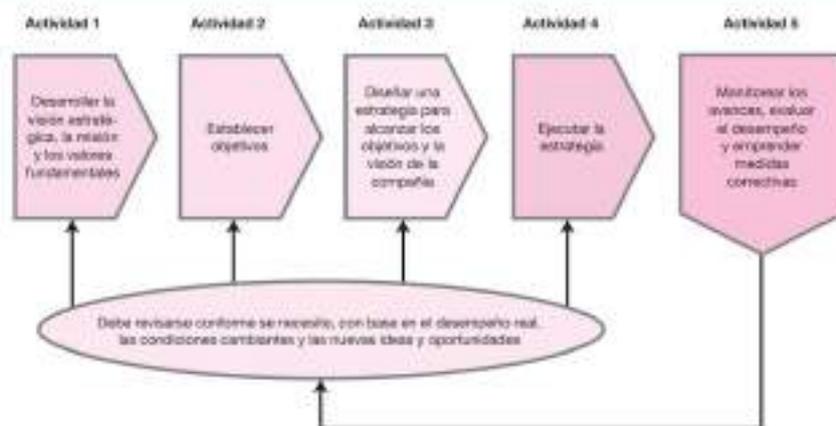
1. **Elaborar una visión estratégica** que enfoque a la empresa en el largo plazo, una declaración de misión que describa el propósito de la compañía, y un conjunto de valores fundamentales que sirvan de guía para lograr la visión y la misión.
2. **Establecer objetivos** que evalúen el desempeño y registren el avance de la empresa hacia la dirección de largo plazo deseada.
3. **Formular una estrategia** que conduzca a la empresa por el rumbo estratégico que planeó la administración y permita alcanzar los objetivos.
4. **Ejecutar la estrategia elegida** de forma eficiente y eficaz.
5. **Monitoreo de los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha las medidas correctivas** en la visión, declaración de misión,

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

objetivos, estrategias o enfoque de la ejecución de la estrategia conforme a la experiencia real, las condiciones cambiantes, y las nuevas ideas y oportunidades.

Las tres primeras actividades del proceso estratégico administrativo conforman un **plan estratégico**. El plan estratégico de una empresa marca su dirección futura, sus objetivos de desempeño y su estrategia. (Thompson Arthur A, 2015, pág. 18)

**FIGURA 2.1** Proceso de formulación y ejecución de una estrategia



### LA JERARQUÍA EN LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA

Si hay un aspecto importante a tener en cuenta, **es la jerarquía en la elaboración de estrategias de la empresa**. Las partes de la estrategia que se reparten a lo largo de la jerarquía deben estar vinculadas y reforzarse mutuamente, de modo que embonen cual si fueran las piezas de un rompecabezas

- La **estrategia corporativa** es la estrategia de multinegocios que se refiere a la forma de mejorar el desempeño de la empresa o de obtener una ventaja competitiva al administrar simultáneamente un conjunto de negocios.
- La **estrategia de negocio** se ubica en el nivel de negocio único referente a la forma de mejorar el desempeño u obtener una ventaja competitiva en una línea particular de negocio.
- Las **estrategias de áreas funcionales** se refieren a las acciones y procedimientos para manejar funciones particulares dentro de un negocio, como I+D, producción, ventas y marketing, servicios al cliente y finanzas.
- Las **estrategias operativas** se refieren a las iniciativas y los procedimientos relativamente estrechos para manejar las unidades operativas claves (plantas, centros de distribución, centros de compras) y unidades operativas específicas con importancia estratégica (p. ej., control de calidad, compra de materiales, administración de marcas o ventas por internet). (Thompson Arthur A, 2015, pág. 29)

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### *HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO*

Existen diversas herramientas para llevar a cabo un análisis estratégico. Entre las cuales se utilizarán a fines de este trabajo, las siguientes:

#### *OCTOGONO:*

El octógono organizacional es una figura geométrica formada por 11 factores básicos de toda organización. Este esquema fue concebido por Juan Antonio Pérez López (1991), profesor de Teoría de Organización del IESE y ha sido desarrollado por Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar, profesores del Programa de Liderazgo Directivo del PAD-Escuela de Dirección.

El octógono empresarial introduce en el análisis de una organización el conocimiento y el querer de las personas, convirtiéndose en un modelo de diagnóstico completo de la organización empresarial.

#### **1. Entorno externo**

El entorno externo está constituido por todos aquellos factores externos a la organización que pueden influir de manera importante en su actividad.

#### **2. Estrategia**

La estrategia viene definida como “las características de los productos/servicios, comparadas con los de la competencia, según influyen en la decisión de compra” (Alcázar, 2018).

#### **3. Sistemas de dirección**

Todos aquellos procesos formales que ayudan a que se cumpla la estrategia de la organización (cfr. Ferreiro, 2013).

#### **4. Estructura formal**

La estructura formal se refiere al “diseño de una organización: el organigrama, las relaciones entre los puestos (jerarquías), los modos previstos de coordinar, los perfiles profesionales, etc.” (Alcázar, 2005).

#### **5. Saber distintivo**

El saber distintivo se refiere a aquello que los miembros de una organización saben hacer bien, de manera coordinada.

#### **6. Estilo de dirección**

Se refiere a los “modos concretos de dirigir que ejercen los ejecutivos” (Ferreiro, 2013). Incluye las competencias directivas, en especial las referidas a la comunicación y participación en la toma de decisiones.

#### **7. Estructura real**

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Se refiere a “las personas concretas con sus propias capacidades y perfil motivacional y la forma cómo se relacionan entre ellas” (Ferreiro, 2013).

### 8. Misión externa

Se refiere a la identificación del público objetivo y de los problemas que se le ayuda a solucionar.

### 9. Valores

Los valores son los principales criterios que tienen los directivos y partícipes de la organización al momento de actuar.

### 10. Misión interna

La misión interna se refiere a lo que la organización da a sus colaboradores, de manera que puedan cumplir la misión externa.

### 11. Entorno interno

Se refiere a “los estados internos de los partícipes” de una organización (PérezLópez, 1998).

## ANÁLISIS VRIO

Fue desarrollado por Jay B. Barney (y nos ayuda a evaluar qué recursos internos nos proporcionan ventaja competitiva, cuáles debemos considerar como vitales y aquellos que son más prescindibles).

VRIO es el acrónimo de Valor, Raro, Imitable y Organización

Los recursos internos pueden ser financieros, humanos, materiales y no materiales (de conocimiento, información, cultura, etc.). Serán los recursos que cumplan las cuatro condiciones VRIO los que más aporten a nuestra misión, por lo que han de ser protegidos y explotados al máximo para poder seguir manteniendo esa característica especial que nos hace únicos frente a nuestro cliente.

- **Valor:** En este ámbito el concepto de Valor de un recurso viene dado por su capacidad para aprovechar una oportunidad de mercado o minimizar

una amenaza. Aprovechar oportunidades o minimizar amenazas suele traducirse en mayores beneficios por ingresos de la organización (mayor venta y/o menores costes). Estamos hablando de aquellos recursos que están realmente generando Valor. Como norma, si un recurso no nos ayuda a explotar una oportunidad, ni a mitigar una amenaza del mercado, lo consideraremos una debilidad.

- **Raro:** Un recurso Raro es aquel de acceso reducido, que no está al alcance de todos o que es limitado (cantidad, tiempo de vigencia, ...).

Representa un alto valor para nuestra organización, aunque





## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### INFORMES DE AVANCES

#### 1° INFORME DE AVANCES PRACTICA PROFESIONAL 2021

##### **“Formulación de la estrategia para empresa familiar”**

Alumno: Valdez, Rocio Maria

Tutor: Lic. Abbas, Maria Virginia

##### **Actividades realizadas durante el primer mes:**

- Presentación del Plan de trabajo
- Participación en la charla del egresado Ignacio Schuttemberger “El poder de la información oculta en los datos y su utilidad para la toma de decisiones inteligentes”, brindada por la cátedra de Practica Profesional LA.
- Lectura de bibliografía: “Administración estratégica” de Arthur Thompson y “Empresas Familiares: reto al destino” de Jon Martínez Echezarragua.
- Reformulación del Plan de Trabajo de acuerdo a las correcciones realizadas con la cátedra de la Práctica Profesional y la tutora.
- Lectura de fuentes secundarias, como ser el Proyecto de Grado “Análisis Estratégico para el lanzamiento de una Pyme” de Daniel Llorens Caminotti de la UNDEF y “Unidad de Negocio Familiar: Un Enfoque regional” de Nilda C. Tañski y Nancy N. Brondani de Universidad Nacional del Centro de la provincia de Buenos Aires.
- Recolección de datos mediante una entrevista al gerente del local y análisis del plan de negocio realizado para CB, con el fin de determinar los recursos con los que cuenta, para llevar a cabo la apertura de una nueva unidad de negocio familiar.
- Con la información obtenida se realizó el diagrama de los tres círculos ideado por Renato Tagiuri y John Davis, de la Harvard Business School, con el objetivo de entender con más facilidad y capacidad de análisis la problemática y dinámica de la empresa familiar CB.
- Se realizó un análisis a priori del entorno externo para conocer la competencia, con observaciones participante en los locales de la zona.
- A partir de la información adquirida con lo antes mencionado, se procedió a realizar el FODA de la empresa CB, donde tanto aspectos externos como internos muestran sus interrelaciones.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### “2° INFORME DE AVANCES PRACTICA PROFESIONAL 2021”

Nombre del trabajo: **“Formulación de la estrategia para empresa familiar”**

Alumno: Valdez, Rocio Maria

Tutor: Lic. Abbas, Maria Virginia

#### Actividades realizadas durante el segundo mes:

- Participación en la charla de la Lic. Ana D'Arterio “Experiencia en investigaciones, auditoras y activaciones de mercado para compañías de consumo masivo”, brindada por la cátedra de Practica Profesional LA.
- Aplicación del análisis de Diagnostico Externo basado en “Las 5 fuerzas de Porter” de Michael Porter, a fin de conocer y determinar la competencia a la cual se enfrenta la empresa.
- Reunión de trabajo con el gerente de CB a fin de poder realizar un bosquejo del organigrama de la empresa. El objetivo es proponer, a través de esta herramienta, la estructura formal de la empresa bajo análisis.
- Se procede al desarrollo del Plan Estratégico, definiendo las declaraciones de Visión Misión y valores fundamentales, con participación directa del Gerente.
- Además, se realizó las debidas correcciones con la tutora via email y contacto telefónico.
- Determinación de estrategias FO, FA, DO Y DA a partir del análisis FODA previamente realizado.
- Participación en actividades propuestas por la cátedra de Practica Profesional LA: charla brindada por la Mg. Silvia Usandivaras sobre “Tips de escritura efectiva” y por el Mg. Adolfo Rospide con respecto a la “Evaluación económico- financiera”.
- Inicio del curso "Pensamiento Estratégico", dictado en la plataforma CAMEeducativ@, con la certificación de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### “3° INFORME DE AVANCES PRACTICA PROFESIONAL 2021”

Nombre del trabajo: **“Formulación de la estrategia para empresa familiar”**

Alumno: Valdez, Rocio Maria

Tutor: Lic. Abbas, Maria Virginia

#### Actividades realizadas durante el tercer mes:

- Se definió de manera explícita la estrategia del negocio, en conjunto con la dirección de la empresa.
- Participación de cuatro “Reuniones de Discusión de Avances”, siendo esta una actividad brindada por la cátedra de Practica Profesional de LA.
- Se llevó a cabo el desarrollo de las estrategias FO, FA, DO Y DA. En consecuencia, se determinaron lo objetivos de las mismas y sus correspondientes planes de acción. Asimismo, se definieron las políticas correspondientes.
- Presentación a la dirección de CB, el plan estratégico desarrollado. Se agendó para la semana entrante, una reunión via Google Meet para la evaluación del mismo.
- Se realizaron las debidas correcciones con la tutora vía contacto telefónico y via email.
- Hasta el día de la fecha, se han cumplido tres de los objetivos planteados en este trabajo.
- Inicio y finalización del curso "Administración de Pymes", de 20 (veinte) horas de duración realizado en la plataforma CAMEeducativ@, certificado por La Confederación Argentina de la Mediana Empresa. Se cuenta con la certificación correspondiente. Se consideró necesario el aporte del mismo para entender y profundizar en aspectos claves del negocio.
- Finalización del curso "Pensamiento Estratégico", de 20 (veinte) horas de duración realizado en la plataforma CAMEeducativ@, certificado por La Confederación Argentina de la Mediana Empresa. Se cuenta con la certificación correspondiente.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### “4° INFORME DE AVANCES PRACTICA PROFESIONAL 2021”

**TITULO DEL TRABAJO:** “Formulación de la estrategia para empresa familiar”.

**ALUMNA:** Valdez, Rocio Maria – DNI 40.531.105

**TUTORA:** Lic. Abbas, Maria Virginia

### Actividades realizadas en el periodo desde el 08/09/2021 al 15/11/2021:

- Participación en la charla “Mi experiencia profesional en una organización multinacional liderada por jóvenes” a cargo de la Lic. Belén Amaya. La charla se llevó a cabo el día miércoles 08 de septiembre a las 18:30 horas a través de la plataforma virtual ZOOM.
- Elaboración de diapositivas en programa Microsoft PowerPoint para presentación y exposición en la Reunión de Discusión del Instituto de Administración sobre los Avances de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración.
- Participación y exposición en la Reunión de Discusión del Instituto de Administración sobre los Avances de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración. La misma se dictó el día miércoles 08 de septiembre a las 18:30 horas a través de la plataforma virtual ZOOM.
- Corrección del trabajo en consecuencia de la retroalimentación brindada por los profesores de la Catedra de Practica Profesional del Instituto de Administración. Dicha retroalimentación le brindo un giro importante al trabajo que se lleva a cabo.
- Asistencia por parte del Tutor para resolver dudas y obtener retroalimentación del desarrollo y avance del Trabajo de campo.
- Se analizó en profundidad la entrevista realizada al Encargado de CB y se aplicó la herramienta Nube de palabras para exponer aquellas palabras que más resonaron en las respuestas brindadas por el mismo.
- A su vez, se desarrolló para CB el modelo de evolutivo de la empresa familiar y sus etapas de desarrollo de los autores Gersick, Kelin et al. (1997). El objetivo fue determinar en qué etapa de desarrollo está la empresa en este momento en particular con respecto a la familia, la empresa y la propiedad y así predecir con mayor certidumbre los desafíos futuros.
- Desarrollo y presentación a la gerencia de una propuesta de Protocolo Familiar para CB. Se agendo una reunión para la semana entrante, con el objetivo de discutir y consensuar las cláusulas contenidas en el mismo.
- Asistencia en “I Jornadas de Investigación en Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales”. Las mismas fueron organizadas por la Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de Salta, los días 14 y 15 de octubre a través de la plataforma virtual ZOOM.
- Participación en las Reuniones de Discusión del Instituto de Administración sobre los Avances de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración. Las mismas se han dictado los días 20, 27 y 29 de octubre a las 18:30 horas a través de la plataforma virtual ZOOM.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Asistencia en las "9° Jornadas de Administración *"Reinvención y adaptación: los desafíos actuales de la administración"*, las cuales se desarrollaron de manera virtual los días 28 y 29 de octubre a través de la plataforma virtual ZOOM.
- Participación en las Reuniones de Discusión del Instituto de Administración sobre los Avances de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración. Las mismas se han dictado los días 03 y 10 de noviembre a las 18:30 horas a través de la plataforma virtual ZOOM.
- Desarrollo de conclusiones y recomendaciones para la gerencia de CB.
- Desarrollo del Trabajo de campo para ultimar detalles del Informe final de la Práctica Profesional.

Se detalla a continuación las tareas a realizarse en los próximos días y mes de diciembre para completar el trabajo de campo e informe final.

- Exposición del trabajo en la X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración. La misma se llevará a cabo con modalidad virtual desde el día 29 de noviembre al 03 de diciembre.
- Presentación y defensa del trabajo final de la Práctica Profesional.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**TRABAJO DE CAMPO**

# ***TRABAJO DE CAMPO***

***“FORMULACION DE LA ESTRATEGIA PARA  
EMPRESA FAMILIAR”***

**VALDEZ ROCIO MARIA DNI: 40.531.105  
TUTORA: LIC. ABBAS, VIRGINIA**

<b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b>
------------------------------------------------------------------------------

## INDICE

RESUMEN -----	31
INTRODUCCIÓN-----	32

### CAPÍTULO 1: MARCO METODOLÓGICO

PROBLEMA-----	33
OBJETIVOS -----	33
METODOLOGÍA-----	33

### CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

EMPRESAS DE FAMILIA-----	34
PROCESO ESTRATÉGICO-----	35
LA JERARQUÍA EN LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA -----	36
HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO	
- FODA-----	37
- MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER-----	37

### CAPÍTULO 3: DESARROLLO

3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA-----	37
3.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO -----	41
3.3 PROPUESTAS DE MEJORA-----	46
- PLAN ESTRATEGICO ANUAL-----	46
- ESTRATEGIAS FO, FA, DO Y DA-----	47
- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE CB-----	53
- PROFESIONALIZACION DE LA EMPRESA FAMILIAR-----	54

CONCLUSIONES -----	55
--------------------	----

BIBLIOGRAFIA-----	56
-------------------	----

ANEXOS-----	57
-------------	----

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### RESUMEN

La estrategia de una empresa es su plan de acción para desempeñarse mejor que sus competidores y obtener una mayor rentabilidad. Se trata del qué hacer y cómo hacerlo, para lograr un fin determinado. CB es una empresa familiar que nace como una adaptación al mercado, por consiguiente, surge la necesidad de definir la estrategia que guíara a la empresa para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Este trabajo tendrá como finalidad diseñar un plan estratégico para la empresa bajo estudio, a fin de poder definir como CB creará valor para sus clientes y como se mantendrá competitiva dentro del mercado.

Se utilizará un enfoque cualitativo con aplicación de un diseño de investigación acción. Se definieron como instrumentos de recolección de datos documentos propios de la empresa y análisis de fuentes secundarias. Además, se aplicó el método biográfico, implementando la técnica “historias de vida” con el objetivo de analizar a través del relato de uno de los integrantes de la familia, como nace este negocio y porque se produjo el cambio de rumbo antes mencionado. Una vez llevado a cabo esto, se realizaron entrevistas no estructuradas al gerente general, a fin de conocer la situación actual de la empresa. También se realizaron observaciones en el local y sus alrededores para llevar a cabo un análisis interno y externo, para poder comparar la situación actual de la empresa con la realidad exterior.

A su vez, se desarrolló para CB el “Modelo evolutivo de la empresa familiar y sus etapas de desarrollo”. La aplicación de este modelo, tuvo como objetivo determinar en qué etapa está la empresa, en este momento en particular, con respecto a la familia, la empresa y la propiedad; y así predecir con mayor certidumbre los desafíos futuros.

Posteriormente, se definieron la misión, la visión y los valores fundamentales dando así cumplimiento al primer objetivo específico de este trabajo. Las declaraciones antes mencionadas cuentan con la aprobación de la Dirección, ya que se elaboraron de manera conjunta. A su vez, se aplicó la denominada “Matriz de Cuatro Cuadrantes”, a fin de desarrollar las estrategias que se recomendarán implementar en la empresa a futuro. Las mismas fueron presentadas a la Gerencia, con sus respectivos objetivos, planes de acción y políticas. El paso siguiente será la implementación del plan estratégico. Razón por la cual, se considera de gran importancia, definir previamente la estructura organizacional de CB. Por ende, luego de llevar a cabo un análisis exhaustivo en la empresa, se estableció que CB posee una estructura simple característica de pymes que recién están iniciando en el mercado. La misma se destaca por tener un bajo nivel de formalización, donde el trabajo que se realiza es flexible, las tareas son poco especializadas y la toma de decisiones está centralizada en una sola persona, que en este caso es el Gerente general. En razón de esto, se propuso a la gerencia un Organigrama para CB. Sin embargo, es importante tener claro que a medida que la organización va creciendo y pasando por diferentes etapas, la estructura de la organización puede modificarse a lo largo del tiempo. Por último, se propone a la pyme en cuestión, llevar a cabo el proceso de formalización de la empresa, a través de la constitución del Consejo de Familia, seguido de la generación de un Protocolo Familiar.

Como resultado de todo lo realizado, se propone ejecutar el plan estratégico propuesto, diseñando los indicadores para cada tipo de objetivo planteado, e iniciar el proceso de formalización. Ambos contribuirán con éxito al crecimiento de CB.

**Palabras Clave:** diseño – adaptabilidad – plan estratégico – empresa familiar

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### INTRODUCCION

Como foco de análisis de este estudio se toma a la empresa familiar CB, la cual es una nueva unidad de negocio que posee la familia G. Esta familia, cuenta con experiencia en el rubro farmacéutico desde hace 15 años y actualmente es dueña de 3 farmacias que se dedican a la adquisición, comercialización, almacenamiento, control de calidad y/o distribución de productos farmacéuticos, de higiene y cuidado personal, además de dispositivos médicos y/o productos sanitarios, a sus clientes-pacientes. Dichas farmacias están ubicadas en la provincia de Tucumán, dentro de la cual dos de ellas se encuentran en San Miguel de Tucumán y la tercera en Banda del Río Salí.

A inicios del año 2020, se había decidido trasladar una de las farmacias, a la que llamaremos "Farmacia P", ubicada en San Miguel de Tucumán, a un nuevo punto de la ciudad. Razón por la cual, se llevó a cabo el correspondiente análisis para decidir si sería factible esta decisión. Una vez obtenidos los resultados, a fines del año 2020, se procede a realizar la búsqueda del nuevo sitio, que represente un punto estratégico para la ubicación de la misma. Finalmente, una vez definida la ubicación y el local donde se instalaría la farmacia, se efectuaron las inversiones necesarias para llevar a cabo el traslado. En primer lugar, se lleva a cabo el alquiler del local en cuestión y posteriormente, se comienza con los trabajos de refacción del mismo. De manera simultánea, se inician los trámites de habilitación municipal correspondiente.

Pero el traslado se vio afectado, además del factor ya conocido como lo es la pandemia que se transita, por un factor externo de tipo legal que se descubrió durante el proceso de habilitación municipal. En la misma zona de ubicación del local destinado a la "Farmacia P", se instaló previamente una farmacia. Por consiguiente, la habilitación del traslado de la "Farmacia P" se encontraba frente a un posible incumplimiento legal, dada la Ley 7556 que en su artículo n°22 dispone que: "Será procedente la habilitación de una nueva farmacia o el traslado de una ya habilitada, cuando la distancia que medie entre aquella y otras ya establecidas no sea inferior a trescientos (300) metros contados desde puerta a puerta por senda peatonal".

Por lo tanto, dado el cambiante mercado y distintas disposiciones normativas, no se pudo concretar dicho traslado.

Desde entonces, la "Familia G" decide incursionar en una nueva unidad de negocios, con el objetivo de explotar el amplio conocimiento del mercado, la alianza estratégica con los proveedores y el expertise comercial que han adquirido a lo largo de los años. Considerando, además, que las inversiones en el local ya habían sido realizadas. Es así como, en abril de 2021, se decide abrir una nueva **unidad de negocios: CB.**

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### CAPÍTULO 1: MARCO METODOLÓGICO

#### PROBLEMA

El presente trabajo surge como consecuencia de la apertura del local comercial de una empresa familiar que se dedicara a la comercialización de productos de higiene, perfumería y limpieza, en San Miguel de Tucumán. Esta situación, fue influenciada por tres aspectos claves:

1. Aspecto Legal: Incumplimiento del artículo N°22 de la Ley Provincial N°7556.
2. Aspecto Financiero: la familia ya había realizado las inversiones necesarias referidas al alquiler del local, la compra de bienes de uso y los recursos tecnológicos para llevar a cabo, en principio, el traslado de la Farmacia en cuestión.
3. Adaptación a un nuevo rubro: se pasa del rubro farmacéutico a un rubro puramente comercial.

En consecuencia, el problema que se identifica es la falta de una estructura formal de administración y surge la necesidad de llevar a cabo una planeación estratégica.

Para abordar el problema, se establecen las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Quién es CB actualmente?
- ¿Con qué recursos cuenta?
- ¿Quién quiere ser CB a futuro?

#### OBJETIVOS

##### OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del trabajo es elaborar un plan estratégico para la empresa familiar CB, a fin de poder determinar un plan de acción para pasar de la situación actual a la futura.

##### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Desarrollar la visión, misión y los valores fundamentales para CB.
- Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y la visión de la empresa.
- Proponer el modelo de estructura organizativa de tipo hipertrebol.

#### METODOLOGIA

El presente trabajo, se aborda desde un enfoque cualitativo. Se aplicará un diseño de investigación acción, sobre el cual Hernández Sampieri (2014) destaca que: “la finalidad de la investigación- acción es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente, frecuentemente aplicando la teoría y mejores prácticas de acuerdo al planteamiento”. (pág. 496)

El mismo ayudará a comprender y resolver problemas específicos de la empresa. Entre los principales instrumentos de recolección, se aplicarán:

- Entrevistas
- Documentos de la empresa

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Historias de vida

### CAPÍTULO 2: MARCO TEORICO

A continuación, se presentan los conceptos que se han tomado como guía para llevar a cabo el desarrollo del presente trabajo.

#### **EMPRESAS DE FAMILIA**

Según Martínez Echezarraga (2010) existen muchas definiciones para una empresa familiar, casi todas éstas llegan a incluir 3 características básicas:

- En primer lugar, la propiedad es controlada entre el 80% y el 100 % por una familia.
- Seguidamente, los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia.
- Por último, existe un deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.

Además, el autor antes mencionado, destaca que:

La forma más difundida de describir el mundo de la empresa familiar es mediante el diagrama de los tres círculos ideado por Renato Tagiuri y John Davis, de la Harvard Business School. Estos tres círculos o subsistemas son: la empresa, la familia y la propiedad. Representan los tres grupos de interés que participan en la empresa familiar: ejecutivos y empleados, miembros de la familia, y socios o accionistas, respectivamente.

Diagrama de los tres círculos.

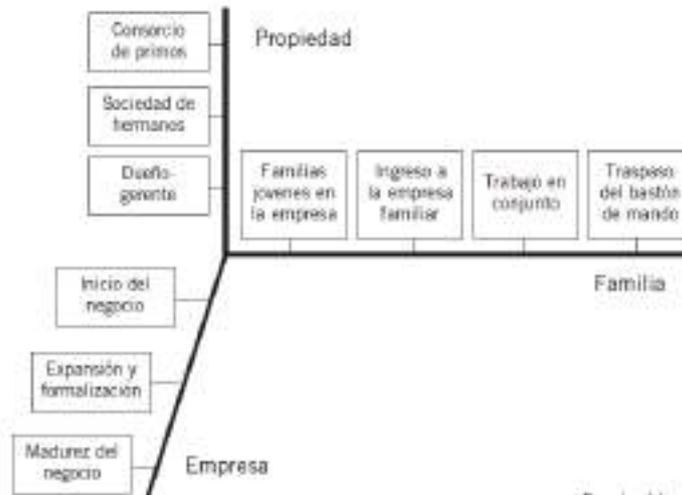


Fuente: Martínez Echezárraga J, (2010). Empresas Familiares: reto al destino, Capítulo 1, p. 21.

Al momento de referirnos a las etapas del ciclo de vida de la empresa familiar, se considera de vital importancia, tomar como referencia el modelo presentado por Gersick (y los otros jajaj) en su obra "plin plin plin". Dicho modelo representa la evolución de la empresa familiar, considerando el desarrollo de la propiedad, la familia y la empresa.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Etapas en el desarrollo de la empresa familiar.



Fuente: Martínez Echezárraga J, (2010). Empresas Familiares: reto al destino, Capítulo 1, p. 33.

### **PROCESO ESTRATÉGICO**

El Proceso estratégico es el proceso directivo de conducir y guiar la estrategia de la organización. Formular y ejecutar estrategias es el núcleo de la administración de una empresa.

Thompson (2015) afirmó lo siguiente:

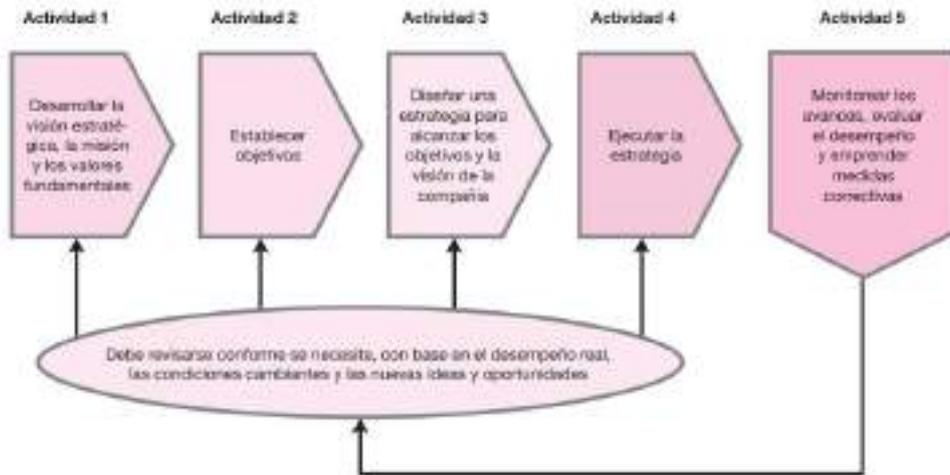
El proceso administrativo de formular y ejecutar una estrategia consta de cinco actividades integradas:

1. Elaborar una visión estratégica que enfoque a la empresa en el largo plazo, una declaración de misión que describa el propósito de la compañía, y un conjunto de valores fundamentales que sirvan de guía para lograr la visión y la misión.
2. Establecer objetivos que evalúen el desempeño y registren el avance de la empresa hacia la dirección de largo plazo deseada.
3. Formular una estrategia que conduzca a la empresa por el rumbo estratégico que planeó la administración y permita alcanzar los objetivos.
4. Ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
5. Monitoreo de los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha las medidas correctivas en la visión, declaración de misión, objetivos, estrategias o enfoque de la ejecución de la estrategia conforme a la experiencia real, las condiciones cambiantes, y las nuevas ideas y oportunidades.

Las tres primeras actividades del proceso estratégico administrativo conforman un plan estratégico. El plan estratégico de una empresa marca su dirección futura, sus objetivos de desempeño y su estrategia. (Thompson Arthur A, 2015, pág. 18).

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Proceso de formulación y ejecución de una estrategia



Fuente: Thompson Arthur A, P. M. (2015). Administración estratégica, Capítulo 2, p. 18

Considerando las primeras tres actividades del proceso antes mencionado, y con el objetivo de diseñar un plan estratégico anual para CB, se tomará como referencia la siguiente estructura:

1. **Resumen Ejecutivo:** breve descripción del contenido del plan.
2. **Definición de Misión – Visión -Valores:** definir lo que somos, lo que seremos, y los pilares en los que se sostendrá la organización.
3. **Descripción del negocio:** describir qué hace, cómo lo hace, y la capacidad diferencial de la empresa.
4. **Descripción de los objetivos a alcanzar en un año de gestión:** enunciar un listado de objetivos financieros, comerciales, operativos, y de aprendizaje, a cumplir a lo largo del año de gestión.
5. **Descripción de los recursos requeridos:** establecer qué recursos son requeridos para llevar adelante la gestión del negocio y poder cumplir con lo establecido en el punto anterior. (Baldelli, 2021, pág. 17)

### LA JERARQUÍA EN LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA

Si hay un aspecto importante a tener en cuenta, es la jerarquía en la elaboración de estrategias de la empresa. Las partes de la estrategia que se reparten a lo largo de la jerarquía deben estar vinculadas y reforzarse mutuamente, de modo que embonen cual si fueran las piezas de un rompecabezas

- La estrategia corporativa es la estrategia de multinegocios que se refiere a la forma de mejorar el desempeño de la empresa o de obtener una ventaja competitiva al administrar simultáneamente un conjunto de negocios.
- La estrategia de negocio se ubica en el nivel de negocio único referente a la forma de mejorar el desempeño u obtener una ventaja competitiva en una línea particular de negocio.
- Las estrategias de áreas funcionales se refieren a las acciones y procedimientos para manejar funciones particulares dentro de un negocio, como IyD, producción, ventas y marketing, servicios al cliente y finanzas.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Las estrategias operativas se refieren a las iniciativas y los procedimientos relativamente estrechos para manejar las unidades operativas claves (plantas, centros de distribución, centros de compras) y unidades operativas específicas con importancia estratégica (p. ej., control de calidad, compra de materiales, administración de marcas o ventas por internet). (Thompson Arthur A, 2015, pág. 29)

### **HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

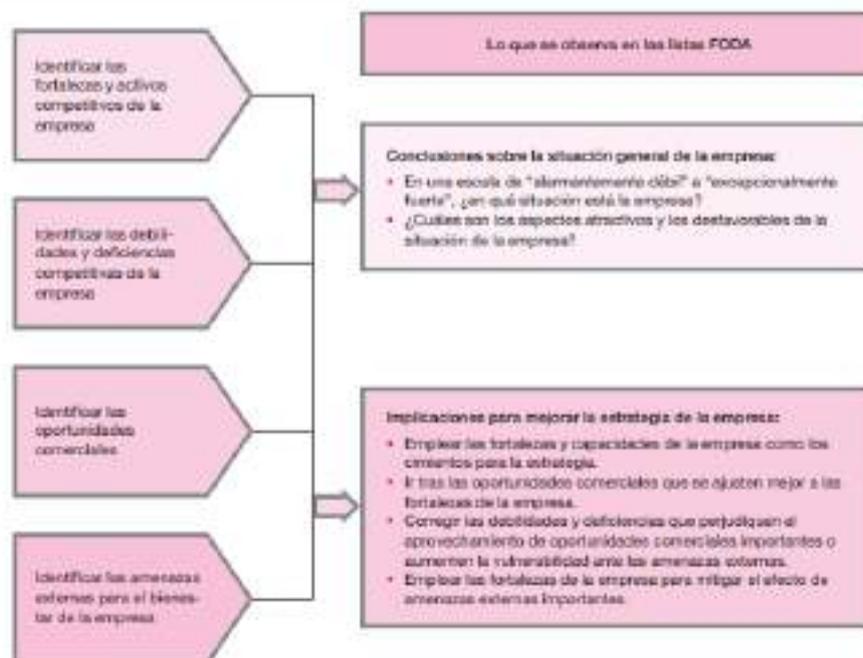
Existen diversas herramientas para llevar a cabo un análisis estratégico. Entre las cuales se utilizarán a fines de este trabajo, las siguientes:

#### **FODA**

Es una técnica originalmente propuesta por Albert S. Humphrey durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford, que tenía como objetivo descubrir por qué la planificación corporativa fracasaba. El aporte dinámico que brinda la matriz FODA es indispensable. Se debe destacar que las empresas se encuentran en un ambiente que cambia constantemente, caracterizado por la incertidumbre. En consecuencia, lo que se debe lograr es que las empresas siempre se muevan hacia adelante y en positivo, caso contrario, estarán destinadas a desaparecer.

Thompson (2015) plantea los pasos para interpretar el análisis FODA:

#### Pasos del análisis FODA.



Fuente: Thompson Arthur A, P. M. (2015). Administración estratégica, Capítulo 4, p. 87.

### **EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### El Modelo de las Cinco Fuerzas De Competencia



Fuente: Fred, R. David (2003) Conceptos de administración estratégica, "El modelo de las cinco fuerzas de la competencia", Capítulo 3, La Evaluación Externa, Novena Edición, México, Pearson Educación, p. 99

Con respecto al modelo antes mencionado, David (2003), en su obra literaria "Conceptos de administración estratégica" menciona que:

El modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias. La intensidad de la competencia es mayor en las industrias de menor rendimiento. Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Entrada potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores (pag. 98).

## CAPÍTULO 3: DESARROLLO

### 3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

#### **LA EMPRESA FAMILIAR EN LA ACTUALIDAD DE NUESTRO PAÍS**

Según datos del Club Argentino de Negocios de Familia (Canf), del total de empresas que existen en Argentina, el 90% son empresas familiares, las cuales mueven el 70% del empleo privado y generan el 68% del Producto Bruto Interno (PBI). Los datos antes mencionados, nos acercan la idea de la gran importancia que tienen estas empresas en conjunto para la Economía del país y la trascendencia que cobra el que logren permanecer a lo largo de las generaciones familiares.

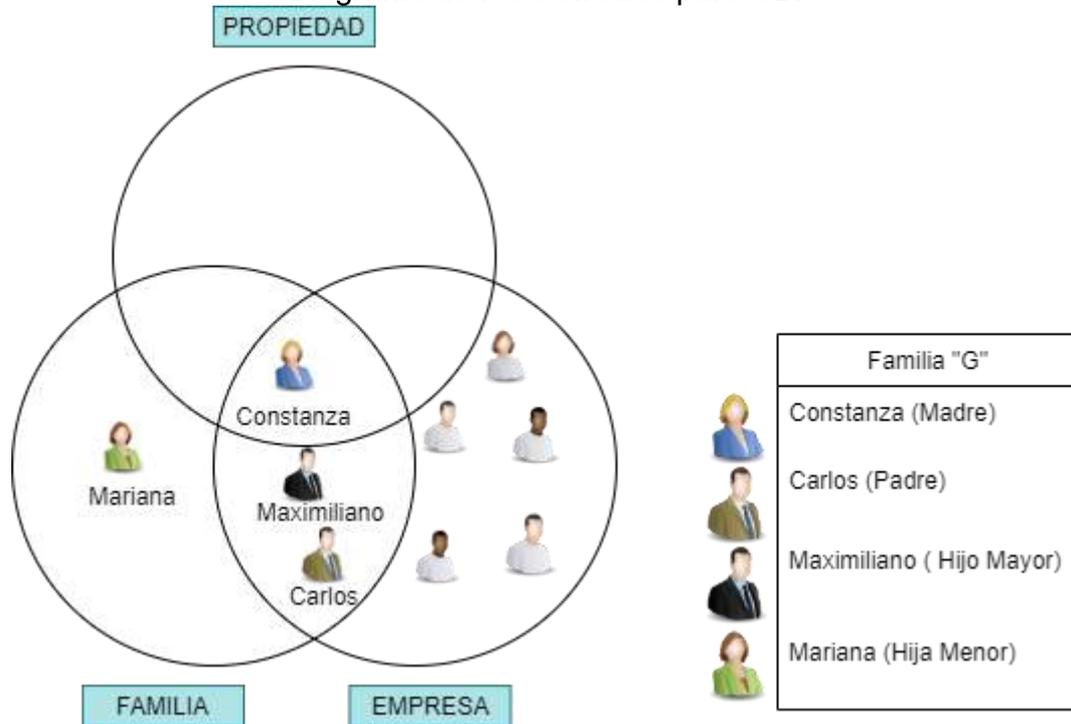
#### **LA NUEVA UNIDAD DE NEGOCIO Y LA FAMILIA**

La nueva unidad de negocio en la cual desea incursionar la Familia G, nace como una adaptación al mercado. Es por esta razón que nace: "CB".

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

La familia antes mencionada, está compuesta por 4 integrantes: Constanza quien ocupa el rol de madre dentro de la familia, Carlos el padre y sus 2 hijos, Mariana y Maximiliano. A fin de entender los vínculos empresa, familia y propiedad de CB, se utiliza el diagrama de los 3 círculos ideado por Renato Tagiuri y John David, de la Harvard Business School.

Diagrama de los 3 círculos para CB.



Fuente: elaboración propia.

De los integrantes de la familia, Constanza es la dueña y representante de "CB". De profesión: Farmacéutica. Maximiliano (el hijo mayor), estudiante avanzado de la Licenciatura en Administración de empresas de la Universidad Nacional de Tucumán, es quien actualmente posee la dirección de la nueva unidad de negocio familiar.

Mariana, la hija menor de la familia, es estudiante de Arquitectura y no presenta ningún interés en formar parte del negocio familiar. Sin embargo, en caso de ser requerido, realizará trabajos menores de manera esporádica. Y en lo que respecta a Carlos, quien ocupa el rol de padre en la familia y además es Contador Público Nacional, trabaja en esta unidad de negocio en el rol de asesor externo.

Actualmente, de los cinco integrantes de la familia, Maximiliano es quien trabaja activamente en "CB".

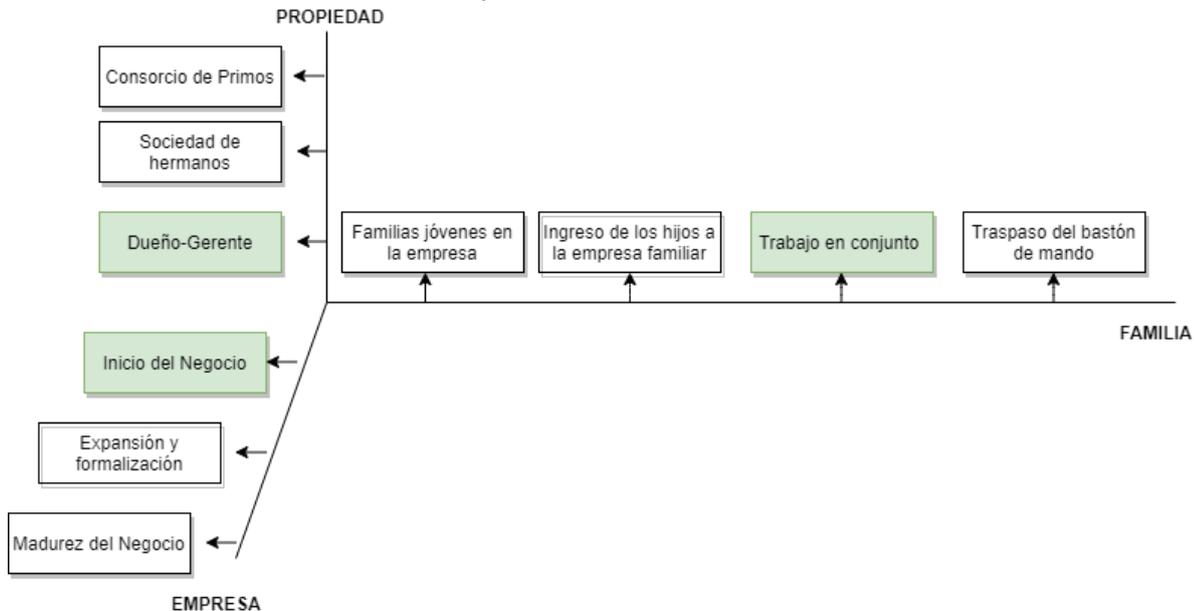
En consecuencia, de un primer análisis, se destacan 3 características fundamentales de CB, que categoriza a la empresa bajo estudio como una empresa familiar:

- La propiedad de "CB" es un 100% de la que, a fines de este trabajo, llamaremos "Familia G".
- La dirección del negocio actualmente se encuentra en manos de Maximiliano, el hijo mayor de la familia.
- La Familia G demuestra tener una visión a futuro positiva de seguir creciendo y poder lograr así la escalabilidad del negocio.
- Simultáneamente y, haciendo referencia a las etapas del ciclo de vida de la empresa

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

familiar, se tomará como guía el modelo evolutivo de la empresa familiar y sus etapas de desarrollo, de los autores Gersick et al. (1997), en su obra literaria “Empresas Familiares: generación a generación”. Por lo tanto, CB, se encuentra actualmente, en las siguientes etapas:

Etapas del ciclo de vida de CB.



Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a la **Etapa de Desarrollo de la Propiedad** de la empresa, se encuentra en manos de su dueña Constanza, por lo que se ve resaltada en la imagen la etapa de *Dueño-Gerente*. En la **Etapa de Desarrollo de la Familia**, la empresa se encuentra en la etapa de *Trabajo en conjunto* por parte de sus miembros, tanto Constanza (quien ocupa el rol de madre en la familia y actual dueña del negocio), Maximiliano (hijo mayor), y Carlos (su padre) trabajan de manera conjunta en lo referido al negocio, independiente de la participación que efectivamente prestan a la empresa. Por último, en la **Etapa de Desarrollo de los Negocios**, puesto que es una pyme que recién está transcurriendo sus primeros años de vida, todavía se encuentra en el *Inicio del Negocio*.

### **DESCRIPCIÓN DE CB**

“CB” es una Pyme que se dedica a la comercialización de productos de **higiene y cuidado personal**. Las ventas en el mismo se realizan de manera directa al consumidor, mediante un local físico abierto al público de tipo autoservicio.

La ejecución de las actividades de compra de mercadería y lo referido al proceso de contratación de personal para CB depende del Gerente General, Maximiliano. Se cuenta con personal operativo propio, entre los que podemos mencionar: un administrativo, dos cajeros y un repositor. El local funciona de lunes a sábados y es importante destacar que es considerado, en contexto de pandemia, una actividad esencial, por lo cual no se vería afectada la apertura del local.

El personal operativo de la empresa, reporta de manera directa al gerente general, ante cualquier decisión que se deba tomar. Haciendo referencia a esto, se resalta que existe una comunicación tanto ascendente como descendente en la empresa, lo cual nos permite

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

conocer, en parte, como es el clima laboral. A su vez, la dirección de la empresa considera esto como un aspecto importante y fundamental debido a que facilita la integración de los empleados porque poseen cierta participación en la toma de decisiones.

En la empresa se subcontratan los servicios de seguridad y limpieza. En lo que respecta a la Contabilidad y el Análisis Financiero, es realizado por asesores externos.

La ubicación de CB, se definió de manera estratégica en la localidad de San Miguel de Tucumán, considerando que es una zona geográfica altamente transitada tanto por vehículos como por peatones. De lo antes mencionado, se observó que en los últimos años se ha convertido en una zona propiamente comercial. El local se encuentra ubicado en una esquina y sobre una avenida, lo que brinda a los clientes la posibilidad de acceso y una gran visibilidad.

### **SEGMENTO DE MERCADO**

Los consumidores que demandan los productos que ofrece “CB”, es el público en general, sin edades predeterminadas, ya que tales productos acompañan a las personas desde su nacimiento hasta la edad adulta. Pero, considerando esta situación, se establece que el segmento de mercado puede ser definido como aquellas personas económicamente activas, de clase media de San Miguel de Tucumán.

Con respecto a la demanda, se puede entender como estable debido a que la naturaleza de los productos es poco elástica. De esta manera los ingresos se ven influidos por la elección de los consumidores entre este negocio y sus competidores más que por fluctuaciones en la curva de demanda del mercado.

### **3.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

En toda organización es importante mantener una evaluación interna y externa de lo que sucede, con el fin de establecer estrategias ante los retos o nuevas oportunidades de crecimiento. La herramienta que se utiliza es el análisis FODA.

Análisis FODA

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

ANALISIS FODA	
Fotalezas	Debilidades
<p>Variedad de productos</p> <p>Base de proveedores compartida entre las unidades de negocios de la familia.</p> <p>Experiencia adquirida por parte del equipo directivo.</p> <p>Equipos tecnológicos propios.</p> <p>Profesionalización del equipo directivo.</p> <p>Relacion solida con los proveedores.</p> <p>Buen ambiente laboral.</p>	<p>Informalidad en la definición de la estratégica</p> <p>No existe una dirección estratégica clara</p> <p>Único canal de ventas: tienda física.</p> <p>Elevadas temperaturas en el local comercial.</p> <p>No posee órganos de gobierno definidos.</p> <p>Falta de un protocolo familiar.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Adaptabilidad a un nuevo escenario comercial.</p> <p>Incremento en el consumo de productos eco amigables.</p> <p>Actividad considerada esencial en el actual contexto.</p> <p>Cambios en el comportamiento de compra de las personas.</p>	<p>Elevada competencia.</p> <p>Gran numero de productos sustitos disponibles en el mercado.</p> <p>Inflación.</p> <p>Pandemia por el virus sars covid-19.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Del análisis realizado anteriormente se destaca que existe en la organización, un grado de informalidad respecto a su estructura por lo que las funciones no se encuentran definidas ni tampoco se puede delimitar la jerarquía. Sin embargo, el personal reconoce y reporta al gerente como su único superior. No posee una dirección estratégica definida, así mismo las declaraciones de visión, misión y valores fundamentales, que van a guiar a la organización, no han sido definidas de manera formal.

Analizando el entorno externo, se puede determinar que dada la situación de pandemia producida por el virus *SARS-COVID-19*, el corriente año se perfila como un período de incertidumbre tanto en los niveles social, político y económico. La organización bajo estudio presenta una estructura flexible y un nivel de costos fijos que constituyen una ventaja ante cambios importantes en los niveles de actividad; sin embargo, no existe una base administrativa establecida ni mucho menos un sistema de control formal que permita monitorear el comportamiento de las variables de la empresa. Esta situación podría afectar negativamente la gestión a nivel negocio.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

En cuanto al análisis de la competencia, se observa una creciente incorporación de competidores en todos los frentes, lo que demuestra el rápido crecimiento de la actividad en el último tiempo, potenciada su esencialidad en el contexto de pandemia.

Del mismo análisis, se identifica un elevado número de productos sustitutos existentes en el mercado.

A su vez, se puede concluir que esta pyme familiar no se encuentra profesionalizada; no posee órganos de gobiernos definidos, así como tampoco un protocolo familiar que contemple las voluntades de la Familia G respecto a su empresa familiar. La ausencia de los antes mencionados, repercutirán en el futuro del negocio y de toda la familia.

Por otro lado, se destacan como fortalezas el *expertise comercial* adquirido por la gerencia, del mismo surge una base de proveedores con los que mantiene relaciones recíprocas que le permiten abastecer a las distintas unidades de negocio del grupo económico familiar; también, poseen la propiedad de los recursos tecnológicos que se encuentran en los negocios y la formación profesional de todos los integrantes de la familia que forman parte de la empresa. Dados los factores mencionados se recomienda seguir fortaleciéndolos para poder desarrollar una ventaja competitiva que logre la distinción de CB para con sus competidores.

Culminando el análisis se concluye que la empresa se encuentra incursionando en el mercado con una estrategia adaptativa, dado que aún no cumplió con los dos años de vida del negocio. Por ello debe considerar todos los aspectos antes mencionados a fin de poder lograr su permanencia en el mercado con miras a un crecimiento y lograr la rápida y oportuna respuesta a las posibles amenazas que se le presenten; con el objetivo de lograr la escalabilidad del negocio en el largo plazo.

### ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LA INDUSTRIA

#### Amenaza de nuevos competidores:

Con el objetivo de analizar esta fuerza, se consideraron las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la amenaza de las nuevas empresas que incursionan en este sector?
- ¿Qué tan sencillo es emprender en esta industria?
- ¿Qué nivel de inversión necesitará un nuevo competidor?
- ¿Existen barreras para ingresar en este mercado, que signifiquen una ventaja para su empresa?

Del análisis realizado, surgen las siguientes observaciones:

En un principio, se puede considerar que el mercado en el que participa CB es de fácil acceso, conlleva un riesgo financiero bajo y permite acceder a un buen número de clientes. Se trata de un mercado en el que los competidores tienden a crecer, debido a que el tipo de producto que se ofrece es considerado esencial o necesario en la vida del ser humano y por ello tienen alta demanda.

Específicamente en el rubro de higiene y cuidado personal, la amenaza de los nuevos competidores puede calificarse como alta. Puesto que, si bien existe una barrera en la inversión, esta ha podido ser superada, cada vez con mayor facilidad, por los emprendimientos que han surgido en el último tiempo; esta situación se produce a partir de que la mayoría de estos negocios no poseen un local físico y por ello no incurren en costos fijos de alquiler. Además, para iniciar un negocio en este rubro no es necesario contar con grandes dimensiones para la comercialización de sus productos, pues pueden considerar tomar pedidos bajo la metodología JIT, mediante la cual el producto se proporciona según

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

el requerimiento del cliente. En consecuencia, se concluye que es difícil imponer barreras de diferenciación que dificulten la entrada a esta industria.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Con el objetivo de analizar esta fuerza, se consideraron las siguientes preguntas:

- ¿Cuántos proveedores hay en el mercado?
- ¿Hay muchas opciones (lo que puede significar una baja de precios) o sólo unas pocas (lo que puede significar un alza en los precios)?
- ¿Qué tan fácil es cambiar de proveedor y cuál es el costo?
- ¿El cambio de proveedores, cómo podría afectar sus productos y servicios?

Del análisis realizado, surge las siguientes observaciones:

Para las empresas en este rubro, el poder de negociación de los proveedores es alto, debido a que las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la comercialización de los productos antes mencionados, son completamente dependientes de sus proveedores. No es así el caso de grandes empresas, que pueden ejercer negociaciones a fin de conseguir beneficios tales como una reducción en el precio por el volumen de compra que realizan o plazos de pago más extensos. En el caso de la empresa bajo estudio, resulta importante aclarar que sus proveedores corresponden a los denominados "Distribuidores de productos de higiene y cuidado personal", y esto tiene su razón en el volumen de compra que se realiza al mismo.

Dichos proveedores de CB, son parte de la base de proveedores de la Familia G; por lo que resulta en una base compartida entre todas las unidades de negocio, lo que repercute de manera beneficiosa en la relación con los proveedores.

Por lo tanto, se define como principales proveedores de "CB", a los siguientes:

- Medamax
- Portal
- Basualdo
- Droguería Suiza
- Droguería Suizo Argentina
- Pampers (en casos excepcionales)

### **Poder de negociación de los compradores**

Con el objetivo de analizar esta fuerza, se consideraron las siguientes preguntas:

- ¿Qué tan poderosos son sus compradores?
- ¿Cuántos clientes tiene en promedio?
- ¿Hay diferentes tipos de clientes con los que interactúa?
- ¿Qué tan grandes son las compras de sus clientes?
- ¿Pueden sus compradores hacer que se reduzcan los precios?

Del análisis realizado, surgen las siguientes observaciones:

El poder de negociación de los clientes es casi nulo en este segmento de mercado. Esta situación se atribuye a la naturaleza de los productos considerados esenciales o necesarios en la vida del ser humano, razón por la cual recurren a este tipo de negocios para cubrir su necesidad. A su vez, pueden consultar los precios de diferentes negocios que se encuentren a sus alrededores, a través de internet, incluso estando presente en el local físico, lo que facilita a éstos realizar una comparación entre los mismos. Adicionalmente,

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

los factores de diferenciación no son determinantes y esto hace que los clientes estén dispuestos a comprar de manera indistinta en uno u otro negocio del rubro. La fidelidad de los clientes no es fácil de lograr, se debe apostar a una fuerte diferenciación que vaya más allá de una simple reducción en el precio de venta.

### **Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Con el objetivo de analizar esta fuerza, se consideraron las siguientes preguntas:

- ¿Qué tan sencillo es encontrar una alternativa que responda a las mismas necesidades a las que responde su producto?
- ¿Alguna de las necesidades que cubre su producto puede ser cubierta de forma manual por el cliente?
- ¿Cómo afectaría su rentabilidad la existencia de productos sustitutos con un menor precio?

Del análisis realizado, surgen las siguientes observaciones:

Volviendo a la industria en la que hoy se encuentra CB, esta fuerza puede ser medida identificando la necesidad principal que es suplida, en este caso: **higiene y cuidado personal**. Existen múltiples alternativas para suplir esta necesidad: considerando que para un mismo producto existen diversas marcas que varían en precio y calidad, las cuales podría tomar un cliente potencial dependiendo de la distancia y la urgencia con que necesite realizar la compra. Podría calificarse a la amenaza de productos sustitutos, entre media y alta, teniendo en cuenta también que cada vez surgen nuevas empresas y/o emprendimientos que se dedican a la producción y comercialización de productos de higiene y cuidado personal. A su vez, en este rubro se encuentra en potencial crecimiento la comercialización de productos bajo el lineamiento de ecológicos y/o naturales, por lo cual la oferta de estos productos por parte de CB le brindaría una importante diferenciación basada en el cuidado del medio ambiente.

### **Rivalidad existente entre competidores de la industria**

Con el objetivo de analizar esta fuerza, se consideraron las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el nivel de competencia en la industria?
- ¿Cuál es el competidor más fuerte y directo para su empresa? ¿Qué ventajas tiene?
- ¿Cuál es su competidor más pequeño e independiente? ¿Cómo se mantiene competitivo?

Del análisis realizado, surgen las siguientes observaciones:

El nivel de competencia es elevado, debido al tipo de productos que ofrece, no existe una complejidad para poder conseguirlos y/o comercializarlos. Considerando entonces como factores la similitud de productos y la cercanía geográfica con CB, el competidor más fuerte, sería en principio, *Súper Vea*. El antes mencionado, ofrece una amplia variedad de productos al cliente. Y en lo que respecta a los competidores más pequeños, se encuentran: *Farmas y Farmacia del Pueblo*; ambas se mantienen competitivas debido a que poseen costos bajos que son obtenidos debido a los grandes volúmenes de compra que realizan, lo cual impacta o influye, en el precio que se le ofrece al cliente.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### 3.3 PROPUESTAS DE MEJORA

En consecuencia, del diagnóstico efectuado y al contar con un panorama de la situación actual de CB, se procedió a la elaboración de propuestas de mejora. Las cuales se detallan a continuación.

Dado el correspondiente análisis estratégico, se procede a elaborar el Plan Estratégico para CB. Como primer paso de la elaboración del mismo, es importante destacar los principios que guían a la organización. Previamente, se detectó que CB no posee definida la declaración de Misión, Visión ni sus Valores fundamentales. Por lo cual, se procedió a definir los mismos bajo las directrices de la gerencia.

#### PLAN ESTRATÉGICO ANUAL PARA CB

##### A) Visión

*Ser una empresa líder en el NOA en lo referido a la comercialización de productos de higiene y cuidado personal, a través de la innovación constante de nuestra oferta comercial.*

##### B) Misión

*Brindar a nuestros clientes productos de calidad que satisfagan necesidades de higiene y cuidado personal, ofreciendo costos bajos y un asesoramiento que proponga una experiencia positiva de compra.*

##### C) Valores Fundamentales

- Orientación al cliente, todas las actividades que desarrolla la empresa están enfocadas a brindar un mejor servicio al cliente.
- Compromiso, por parte del personal y la dirección para con la empresa en el desarrollo de sus funciones.
- Respeto tanto entre los miembros de la empresa, como con los clientes y proveedores. Este valor debe ser la base de todas las relaciones que se desarrollan en el entorno de la empresa.
- Transparencia, fundamental en la gestión de las operaciones por parte del personal brindando un ambiente laboral positivo basado en la confianza.
- Puntualidad, tanto con los proveedores en lo que respecta a los plazos de pago, así como también con los clientes, brindándoles la confianza en el cumplimiento de los horarios de atención establecidos.

##### D) Objetivos

###### 1. Objetivos Financieros:

- Incrementar el resultado bruto de CB
- Disminuir las variaciones entre lo presupuestado y lo real.

###### 2. Objetivos del Cliente:

- Incrementar la cuota de mercado en un
- Innovar en la cartera de productos ofrecidos.
- Medir y mejorar la satisfacción de los clientes.

###### 3. Objetivos de Procesos Internos:

- Crear y mantener actualizada una base de datos de clientes.
- Definir y delimitar las funciones del Consejo de Familia de la empresa.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Definir y delimitar los puestos de trabajo con sus respectivas funciones y responsabilidades.
4. Objetivos de Aprendizajes y crecimiento:
- Disponer de tecnologías de información para la toma de decisiones.
  - Implementar una cultura de Innovación.
  - Capacitar al personal actual sobre nuevas tecnologías que agilicen los procesos.

### **E) Estrategia**

Recordando el análisis FODA previamente realizado, se determinó que CB emplea en la actualidad una *estrategia emergente*: su característica principal radica en que surge y se desarrolla a medida que la organización avanza. Dicha estrategia se caracteriza también, por no poseer una planificación previa, más bien se adapta a la realidad de entorno.

Luego del diagnóstico que se realizó, y tomando como referencia la clasificación establecida por Michael Porter en su obra literaria *Competitive Strategy* (1985); podemos definir que la estrategia genérica de "CB" es aquella basada en un *liderazgo en costos*.

### **ESTRATEGIAS FO, FA, DO Y DA**

Por otro lado, y con el objetivo de definir las estrategias a cumplirse para lograr alcanzar los objetivos anteriormente mencionados, se aplicó la Matriz de 4 cuadrantes, creada por Heinz Weirich (1982). Dicha matriz, parte del análisis orientado a la estrategia, identificando los factores externos e internos, para luego seleccionar y evaluar aquellos más importantes para CB. En consecuencia, se identificaron las relaciones existentes, dada por las intersecciones, entre las características internas y externas. De lo cual surgieron las estrategias FO DO FA y DA. Es importante destacar que las estrategias parten de la definición de la Misión, Visión y Valores de CB.

Matriz de cuatro cuadrantes

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

<b>Matriz de 4 cuadrantes</b>	Fortalezas	Debilidades
	Variedad de productos	Informalidad en la definición de la estratégica
	Base de proveedores compartida entre las unidades de negocios de la familia.	No existe una dirección estratégica clara
	Experiencia adquirida por parte del equipo directivo.	Único canal de ventas: tienda física.
	Equipos tecnológicos propios.	Elevadas temperaturas en el local comercial.
	Profesionalización del equipo directivo.	No posee órganos de gobierno definidos.
	Relacion solida con los proveedores. Buen ambiente laboral.	Falta de un protocolo familiar.
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
Adaptabilidad a un nuevo escenario comercial. Incremento en el consumo de productos eco amigables. Actividad considerada esencial en el actual contexto. Cambios en el comportamiento de compra de las personas.	<i>*Innovar en la cartera de productos ofrecidas al cliente</i>	<i>* Digitalización del autoservicio. * Modificar las instalaciones para reducir el calor sensible en el local comercial.</i>
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
Elevada competencia. Gran numero de productos sustitos disponibles en el mercado. Inflación. Pandemia por el virus sars covid-19.	<i>*Establecer un contrato a media plazo con los proveedores estratégicos.</i>	<i>* Programa de fidelización para clientes.</i>

Fuente: elaboración propia.

En consecuencia, surge la necesidad de desarrollar para cada una de las estrategias resultantes de la Matriz de 4 cuadrantes planteada anteriormente, los objetivos, las políticas y los planes de acción.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Estrategia FO

- **Introducir innovaciones en la cartera de productos ofrecida a los clientes.**

En relación a la estrategia planteada, se recomienda que la innovación de la cartera de productos ofrecida al cliente sea llevada a cabo a través de la incorporación de los denominados “Productos ecofriendly”. Dicha innovación en la oferta comercial de CB, buscará responder a las necesidades de un segmento de mercado que hoy crece a pasos agigantados. Se buscará brindar una diversidad de productos al cliente en un mismo lugar, y a su vez promover el cuidado de nuestra casa común: nuestro planeta. No será solo una innovación propia en productos, sino que también, deberá ser acompañada con un packaging que siga el mismo lineamiento eco- amigable con el medio ambiente. Se va a definir, en principio, una lista tentativa de productos a incorporar, los cuales serán seleccionados con el objetivo de analizar la reacción de los potenciales clientes. Seguidamente, se evaluará el nivel de aceptación de los mismos a través de encuestas de satisfacción a los clientes, que serán enviadas vía WhatsApp empresa, en formato de google forms. Otra alternativa será la realización de encuestas a los clientes de forma digital, a través de un código QR que será exhibido en caja del local comercial. Una vez evaluadas las respuestas obtenidas, se llevará a cabo la definición de los productos a incorporar de manera definitiva. Es importante considerar que es un proceso dinámico debido a que está afectado a las preferencias y gustos de los clientes, los cuales cambian constantemente.

Objetivos:

- Incrementar en un 30% la cartera de productos ofrecidos, con artículos eco-amigables, en los próximos 6 meses.
- Incorporar 10 proveedores de productos eco-amigables a la cartera actual de proveedores, en los próximos 6 meses.

Para llevar a cabo la estrategia antes mencionada, y dar cumplimiento a los objetivos, se definieron los siguientes planes de acción:

- Realizar un análisis exhaustivo de las empresas y productos que actualmente están disponibles en el mercado y que respondan a las necesidades eco-friendly.
- Identificar y caracterizar el mercado meta de los productos eco- friendly, determinando así el perfil de los potenciales consumidores y el segmento de mercado.
- Definir los productos que se incorporarán a la cartera de productos actual de CB.
- Establecer el packaging que se ofrecerá, el cual debe seguir el mismo lineamiento de los productos: eco-friendly.
- Seleccionar los proveedores y enlistar los productos que ofrece cada uno.
- Mantener la base de proveedores actualizada.
- Diseñar un plan de lanzamiento.

Políticas:

- Los productos que se incorporarán en primera medida, para analizar la reacción de los clientes, serán definidos por la gerencia.
- El proceso de innovación de productos ecofriendly será llevado a cabo con la asesoría de un Product Manager.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Estrategia FA:

- **Establecer un contrato a mediano plazo con los proveedores estratégicos.**

En primera medida, resulta importante recordar que los proveedores estratégicos son aquellos que representan un punto clave en el proceso de abastecimiento de la empresa. Por lo tanto, para llevar a cabo un contrato con los proveedores, las cláusulas primordiales que se deberían estipular, son aquellas relacionadas con la logística de entrega, los volúmenes de venta y las condiciones de pago. A su vez, se recomienda negociar un sistema de bonificaciones y/o descuentos para los distintos volúmenes de compra que se realicen. La estrategia antes mencionada tendrá como finalidad monitorear, entre otras cosas, el rendimiento del proveedor en cada compra que efectuemos. Entendiéndose como rendimiento a la variación producida entre las cantidades solicitadas en la orden de compra y las informadas en el informe de recepción. Cabe destacar que simultáneamente, se controlará el cumplimiento de las cláusulas acordadas.

#### Objetivo:

- Obtener un rendimiento del proveedor, de un 95%, en cada compra efectuada.

#### Planes de acción:

- Definir de la base de proveedores, aquellos con los que se pueda establecer un contrato a mediano plazo.
- Negociar en el contrato cláusulas referidas a logística de entrega, condiciones de pago y volúmenes de venta.
- Solicitar un sistema de beneficios que se base en el volumen de compra.
- Diseñar un sistema eficiente de pago a los proveedores.

#### Políticas

- Establecer una comunicación clara y transparente con los proveedores, lo que permitirá evitar malentendidos en la operación.
- Mantener un comportamiento ético y honesto.

### Estrategia DO:

#### **A) Digitalización del autoservicio**

Se puede inferir que, en los últimos tiempos, internet ha revolucionado la forma de consumo de los clientes. Cada vez más personas prefieren hacer sus compras de forma online en lugar de dirigirse personalmente al local comercial. Debido al actual contexto de pandemia, el cambio en el comportamiento de compra de los clientes se ha visto potenciado hacia lo digital; esta situación lleva a las empresas a adaptarse al nuevo escenario comercial. Cada día los clientes se vuelven más autosuficientes y requieren tener acceso inmediato a la información que buscan. Por esta razón se buscará llegar así a un mayor número de clientes, ofreciendo la posibilidad de realizar sus compras de manera online con envíos a domicilio o retiro en el local. En consecuencia, se incorpora un nuevo canal de comunicación con los clientes por medio de WhatsApp, buscando brindar así un espacio de consultas. También, para proporcionar una atención

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

personalizada a los mismos, se implementará un registro de clientes, para conocer así sus preferencias acerca de los productos que se ofrecen.

Objetivos:

- Incrementar las ventas, en un 30%, en los próximos 6 meses.
- Obtener una tasa de conversión del 15%, en los próximos 3 meses.

Planes de acción:

- La digitalización será llevada a cabo a través de la creación de una tienda online la cual nos permitirá mostrar los productos a los potenciales clientes.
- La plataforma que se elegirá para crear la tienda online, será decisión de la gerencia. Entre las mejor calificadas, se encuentran las denominadas Zyro y Tienda Nube.
- Realizar un análisis exhaustivo de las mismas, considerando sus ventajas, desventajas y costos implicados.
- Posteriormente, una vez elegida la plataforma donde se creará la tienda online, se deberá llevar a cabo el registro correspondiente.
- Además, se debe elegir el diseño de la tienda online, considerando que se adapte al tipo de negocio y que brinde al cliente una experiencia satisfactoria mientras realiza la compra.
- Cargar los productos en la tienda online, y mantener la lista de los mismos actualizada.
- Configurar el medio de pago.

Políticas:

- Los medios de pago para realizar compras en la página web serán únicamente tarjetas de débito, crédito y/o transferencias bancarias.
- Los envíos serán realizados por una empresa de cadetería que se subcontratará y se realizarán una vez que el pedido sea confirmado por el local.
- Para llevar a cabo los planes de acción propuestos, se contará con un vendedor especializado en venta online.

### ***B) Modificación de las instalaciones para reducir el calor sensible del local***

Asimismo, para determinar una buena ambientación en el local comercial, brindarle al cliente un lugar confortable y a los productos un lugar apto para su conservación, se realizará en conjunto con un grupo de asesores externos un estudio de ambientación del local. Tendrá como objetivo definir el calor sensible total del local y los posibles planes de acción que se llevarán a cabo para disminuir el mismo.

Objetivo:

- Reducir el calor sensible del local comercial, en un 25%, con la instalación de materiales aislantes.

Planes de acción:

- Definir el calor sensible del local comercial CB.
- Enlistar los materiales aislantes que posiblemente ayudarían a disminuir la carga térmica del local.
- Evaluar los materiales aislantes que se deberían instalar para reducir el calor

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

sensible del local comercial, considerando sus ventajas, desventajas y los costos implicados.

- Definir la variación del calor sensible producida ante la incorporación de cada material aislante.
- Realizar un análisis vertical para conocer la proporción de carga térmica emitida por los diferentes elementos (muros y ventanas) de CB.
- Definir la superficie que se va a ocupar con material aislante.
- Aplicar el modelo de Programación Entera, a fin de poder definir la mezcla de materiales aislantes que den cumplimiento al objetivo planteado.

Políticas:

- La gerencia decidió que exista un espacio vidriado que permita la visibilidad de los productos para los clientes.
- El presupuesto disponible de la gerencia para la compra de materiales es de \$100.000
- La modificación se realizará en los ventanales de vidrios que se encuentran en el frente del local.

### Estrategia DA:

- **Programa de fidelización de clientes**

Sin duda alguna, fidelizar clientes debe ser uno de los objetivos a lograr en el mediano y largo plazo. Los clientes son la base de cualquier negocio y permiten que el mismo se mantenga vivo. En consecuencia, establecer un programa de fidelización ayudará a construir y mejorar la relación cliente-empresa. A su vez, y considerando el poco tiempo del negocio en el mercado y la elevada competencia existente, es un punto importante que debe considerarse. Por lo cual, se tomarán como referencia, dos indicadores. Por un lado: el *índice de recompra* (nos permite saber cuántas de las ventas en el período definido fueron realizados por alguien que ya compró productos en el negocio) y por otro lado, el *NPS* (Net Prometer Score, el cual nos permite medir el nivel de satisfacción de los clientes con su compra). En CB, el proceso de venta constituye una de las actividades claves de la empresa.

Objetivo

- Obtener un índice de recompra del 35%, en el primer trimestre del 2022.

Planes de acción:

- Establecer un medio de comunicación para el cliente.
- Registrar al negocio en la plataforma Google My Business, a fin de lograr a través de la geolocalización, la visibilidad del negocio a potenciales clientes.
- Dar seguimiento a las reseñas realizadas por los clientes en Google My Business.
- Llevar un registro de clientes actuales del negocio.
- Otorgar a los mismos, un descuento del 10% en su tercera compra en el local, ajustándose el tope de descuento a los definidos por la gerencia.
- Definir parámetros que nos permitan clasificar a los tipos de clientes.
- Establecer regalos en forma de beneficios en el día de cumpleaños, a clientes habituales.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Políticas:

- Los topes de descuentos otorgados serán definidos por la Gerencia.
- Los beneficios serán otorgados en forma de porcentajes de descuentos sobre compras.

Luego de haber definido el plan estratégico para CB, el próximo paso es la ejecución del mismo. Pero, para lograr esto, es sumamente importante definir la estructura organizacional para CB. Una de las grandes debilidades que poseen las Pymes, es la falta de definición de la estructura organizacional; y CB no es la excepción. La estructura de la organización será el medio que ayudará a la administración a alcanzar sus objetivos y a largo plazo, la visión. Dicho de otro modo, si se equipara una organización empresarial con un viaje, su estructura organizativa sería el vehículo elegido para realizarlo (Rodríguez Antón et al., 2001).

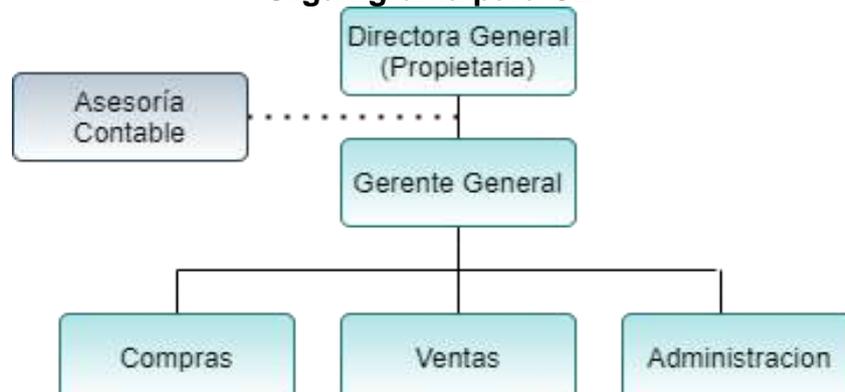
### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE CB**

La estructura organizacional permite alcanzar las metas y objetivos planteados para la empresa. Por lo cual, sin importar el tamaño de CB, debe contar con una estructura definida y que además esté diseñada de acuerdo a lo que pretende realizar y hacia donde se quiere dirigir.

En un primer momento, en el presente trabajo se planteó como objetivo específico, proponer un modelo de estructura flexible de tipo hipertrebol a CB. Pero, como consecuencia de haber realizado un análisis pormenorizado de la empresa, se establece que este modelo de estructura no se ajusta de la mejor manera a la pyme en cuestión. Por un lado, este modelo de tipo hipertrebol genera una independencia laboral, para la que actualmente CB no está preparada. Por otro lado, considerando el tamaño de la empresa, el tiempo que posee en el mercado, el flujo de trabajo flexible, las pocas tareas especializadas que se realizan, el bajo nivel de formalización y los pocos niveles jerárquicos, la estructura más representativa o que mejor se ajusta a CB, es la que se denomina: *estructura simple*. Su principal ventaja consta en la rapidez de respuesta ante situaciones imprevistas que se presentan y el bajo costo de mantenimiento dado por la simplicidad que posee.

En consecuencia, se solicitó a la dirección de CB describir la estructura actual de la empresa, ya que no se cuenta con la misma formalizada. A continuación, se propone un organigrama para la empresa en cuestión, considerando las características antes mencionadas. Se expone el mismo:

**Organigrama para CB.**



Fuente: elaboración propia.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

En la cúspide se encuentra la Directora General de CB, luego le procede el Gerente General conformando ambos la Dirección del negocio. Las decisiones son tomadas de manera centralizada en la dirección, lo que brinda la posibilidad de respuestas rápidas. A su vez, cuentan con asesoría contable externa.

Luego, en el último nivel jerárquico se puede observar los departamentos de compras, ventas y administración. Estos últimos, responden de manera directa al Gerente.

La complejidad de la estructura y de los lineamientos estratégicos van a depender de cierta manera de la magnitud de la organización, ya que en empresas de menor tamaño como es CB, pueden manejarse estructuras bastantes simples que igualmente logren cumplir con los objetivos propuestos.

### **PROFESIONALIZACION DE LA EMPRESA FAMILIAR**

Antes de profundizar en la profesionalización de la empresa familiar, resuelta de vital importancia destacar que, por un lado, aunque la empresa transcurre sus primeros años de vida, cuenta con la presencia de dos generaciones de la Familia G dentro de la gestión del negocio. Por otro lado, ambas generaciones llevan a cabo un trabajo en conjunto dentro de CB, lo que muchas veces desemboca en una discrepancia a la hora de tomar decisiones referidas al negocio. Por lo tanto, con el fin de acompañar la visión de la empresa familiar en miras a su crecimiento y velar por la continuidad del negocio a través de las futuras generaciones, es que se proponen los siguientes planes de acción:

- Constitución del Consejo de Familia

En primer lugar, es necesario aclarar que el Consejo de Familia va a constituir un órgano de gobierno de CB. El objetivo de dicha constitución es que en él se puedan abordar todos los aspectos de la familia que representen un impacto sobre la empresa y no se discutan en un almuerzo de domingo. Es decir, se busca dotar de formalidad dichas reuniones. Por otro lado, va a constituir un foro de comunicación buscando así el dialogo constante entre los miembros de la Familia G.

Por lo tanto, se recomienda a la familia empresaria, constituir el Consejo de Familia. Todos los integrantes de la Familia G, mayores de 18 años que trabajen o no en la empresa, tienen derecho a formar parte del Consejo de Familia. Se debe comunicar, dar a conocer e informar a los miembros sobre el rol de este nuevo espacio. Dentro de los temas a tratar en la agenda del Consejo de Familia, se encuentra la focalización en la generación de un Protocolo Familiar. El mismo contendrá, entre otras cosas, disposiciones referidas a los ámbitos de actuación del mismo, las pautas de ingreso de los familiares a CB, las políticas de compensación y la descripción de los órganos de gobierno.

- Generación de un Protocolo Familiar

Al momento de elaborar la propuesta del Protocolo Familiar para CB, se determinaron dos etapas:

- 1) **Elaboración**: dicho proceso se inició con una reunión vía Google Meet, en la que participaron miembros directos de la familia. Se tomó nota de los principales aspectos que la familia considera importante aclarar. En esta reunión se explicó el

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

motivo para la elaboración del protocolo y se detalló el método de trabajo a seguir para tal fin. En consecuencia, se armó la primera versión del protocolo para presentarlo a la familia.

- 2) **Actualización:** una vez que el Protocolo sea firmado y aprobado por la familia empresaria, debe ser revisado y actualizado a medida que así se lo requiera. Dicha actualización debe buscar mejorar y evaluar el cumplimiento de éste instrumento.

Para dar cierre a dicha propuesta, se considera de crucial importancia poder transmitir que el Protocolo familiar, constituye un instrumento imprescindible para garantizar la continuidad de la empresa cuando se produzcan los distintos cambios generacionales y/o sucesos inesperados. Es único para cada empresa y deberá atender a las necesidades concretas de cada entidad sin olvidar la voluntad, en este caso, de la fundadora. Finalmente, en anexos, se propone un modelo de protocolo familiar para CB.

### CONCLUSIONES

En base al desarrollo del presente trabajo, se concluye que CB debe ejecutar el Plan Estratégico anual propuesto debido a que constituye una herramienta de planeación importante que permite a cada parte integrante de la empresa, tener en claro hacia donde se quiere ir, porqué, para qué y cómo. Además, fomenta la comunicación interna, mantiene el enfoque en el futuro desde el presente y da una perspectiva positiva de desempeño en la organización. Asimismo, es de gran importancia que se diseñen los indicadores para cada tipo de objetivo propuesto, con el fin de medir los resultados obtenidos y ejercer un control sobre los mismos.

Seguidamente, se recomienda a la empresa familiar CB iniciar con el proceso de formalización de la misma a través de la creación del Consejo de Familia y seguido de la generación del Protocolo Familiar. Dicha formalización brindara a la empresa una serie de reglas, políticas y procedimientos para llevar a cabo con éxito el crecimiento de CB. Puesto que esta pyme familiar nació como una adaptación al mercado, no resulta menor mencionar también, que es un proyecto de vida que busca estar presente a lo largo de las generaciones familiares. Por eso es que, un tema que debe ser considerado en el proceso de formalización es la denominada sucesión. La misma suele ser una de las practicas más “traumáticas” de las etapas de vida de una empresa, ya que se pasa a dejar la empresa en manos de otra generación. Aquí es donde radica la importancia de este proceso, debido a que los sucesores deben estar preparados para tomar la dirección del negocio. No existen recetas mágicas para enfrentar esta situación, por lo que se considera importante recurrir a un especialista en el tema que asesore a la empresa y que brinde objetividad al proceso.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### BIBLIOGRAFIA

- Albarracín, M. (2021). Plan Estratégico para Caprichos accesorios
- Baldelli, P. I. (2021). Pensamiento estratégico. Obtenido de Came Educativa: <http://plataforma.cameeducativa.com.ar/>
- Camara Zaragoza. (30 de abril de 2020). Webinar Formación sobre "Nuevos Modelos Organizacionales: adaptación en tiempos de crisis".[Video]. Youtube.<https://www.youtube.com/watch?v=UvldaqzeLyo&t=2452s>
- Caminotti Llorens, D. (2010). Análisis Estratégico para el lanzamiento de una PyMe (Córdoba). [Proyecto de Grado]. <https://rdu.iaa.edu.ar/bitstream/123456789/1743/1/Proyecto%20de%20Grado%20-%20Final.pdf>.
- David, F. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica (Novena ed.). Pearson Educacion.
- Echezárraga, J. (2010). Empresas familiares: reto al destino. Granica
- Fellingner, E. Boreau Veritas Formacion (28 de noviembre de 2017). Estructura organizativa flexible. Modelo en trébol [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=-ycWLP74ckM>
- Hernández Sampieri, R. F. et al. (2014). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill
- Lobo Figueroa Suarez, A. (2020). Reorganización de procesos del departamento fiscalización en dirección de rentas yerba buena.
- Morcillo, P. (2006). Cultura e innovación empresarial. La Conexión Perfecta. Paraninfo.
- Sánchez, C. (24 de enero de 2020). Referencias APA. Normas APA (7ma edición).
- Sánchez Huerta, D. (02 de noviembre de 2017). Historia del análisis FODA o DAFO. <http://www.foda-dafo.com>
- Silva, J. J. (2021). Administración de empresas pymes. Obtenido de Came Educativa: <http://plataforma.cameeducativa.com.ar/course/index.php?categoryid>
- Soria, J. M. (s.f.). Notas Técnicas Dirección Estratégica. San Miguel de Tucumán: Universidad Nacional de Tucumán - Facultad de Cs. Económicas.
- Thompson Arthur A, P. M. (2015). Administración estratégica (Decimonovena ed.). McGRAW-HILL Education.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### ANEXOS

#### I. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

##### *ENTREVISTA AL ENCARGADO DEL LOCAL COMERCIAL*

##### Presentación informal

1. ¿Podrías comentarme brevemente la historia de la empresa familiar? ¿Cómo nació el deseo de emprender?
2. ¿Cómo fue tu ingreso a la empresa familiar?
3. ¿Qué es CB?
4. ¿Con que recursos cuenta actualmente el negocio? (considerando como recursos a los bienes de uso)
5. ¿Cómo está conformada tu familia? ¿Cumplen algún rol dentro del negocio familiar en cuestión (CB)? ¿Cuál?
6. ¿Cuál es tu "puesto" en el negocio familiar?, ¿Tienes personal a cargo?
7. ¿Cuáles son las decisiones que están bajo tu responsabilidad?
8. Según tu criterio, a la hora de tomar decisiones estratégicas, ¿Quiénes conformarían la mesa de decisiones? ¿Por qué?
9. Ante situaciones de conflicto o discrepancia, ¿Cómo deciden resolverlo?
10. Con respecto a los proveedores del negocio, ¿podrías calificar el proceso de selección de los mismos? ¿Cuál/es es/son los criterios que toman en cuenta para elegirlos?
11. Considerando la incorporación de personal a la empresa, ¿Cuáles son los requisitos que tienen en cuenta?
12. Si nos basamos en la competencia, ¿Cómo definirías a tus principales competidores?
13. ¿Como ves a la empresa hoy?
14. ¿Cuál es la propuesta de valor de CB?
15. ¿Cómo proyectas a CB en 5 años? ¿Qué esperas del mismo?
16. ¿Cómo impacto el actual contexto de pandemia en tu negocio en particular?

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

II. HERRAMIENTAS DE PROFESIONALIZACION DE LA EMPRESA FAMILIAR

***PROTOCOLO  
FAMILIAR***

<b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b>
------------------------------------------------------------------------------

**INDICE**

INTRODUCCIÓN -----	57
ÁMBITO DE ACTUACIÓN -----	58
CULTURA, VALORES Y TRADICIONES -----	58
UNIDAD Y CONSENSO -----	58
PAUTAS DE INGRESO A LOS FAMILIARES-----	59
POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN -----	59
LIDERAZGO Y TRANSPARENCIA -----	59
ÓRGANO DE PARTICIPACIÓN DE LA FAMILIA-----	60
EXCEPCIONES, MODIFICACIONES Y REVISIÓN. -----	61

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### INTRODUCCION

El Protocolo Familiar es una declaración de intenciones, consensuada por todos los miembros de la familia, que busca la continuidad exitosa de la empresa familiar regulando la unidad y dedicación de los miembros de la familia en la actividad empresarial de la misma. Supone, por consecuencia, un compromiso moral por parte de todos los miembros de la familia. Es una herramienta dinámica, por lo cual el mismo debe revisarse periódicamente, al menos bianualmente.

Considerando, que se trata de una empresa de dirección familiar, dicho protocolo persigue los siguientes objetivos:

- Defender e incrementar el patrimonio familiar, evitando la dispersión del capital y del poder.
- Dar tranquilidad a la familia ante uno de los retos más importantes de su historia, la salida del empresario y el relevo generacional, protegiendo y dando continuidad a la estrategia familiar.
- Superar futuras crisis, tanto de la empresa a causa del entorno económico como de los conflictos y divergencias entre los miembros de la familia, adelantándose a posibles problemas y estableciendo mecanismos preventivos.
- Crear configurar y regular los órganos ad hoc de la empresa familiar.

Los miembros de la FAMILIA "G" que suscriben este Protocolo Familiar son titulares de la totalidad de las acciones de la empresa "CB" fundada en el año 2020 por el/la Sr/a \_\_\_\_\_, casada con el/la Sr/a \_\_\_\_\_, y que hoy en día sigue gestionando la empresa.

Los firmantes del presente documento, conscientes de la importancia que tiene para la familia y para la empresa en general, asegurar la continuidad del grupo empresarial familiar han llevado a cabo un ejercicio de reflexión conjunta y sincera, por propia voluntad e iniciativa. Poniendo en común ideas que permitan conjugar las necesidades de la familia con las exigencias del futuro desarrollo de la Empresa, deseando que las soluciones y pautas adoptadas queden debidamente expresadas y acordadas en el presente documento.

La familia, libremente determina obligarse a cumplir tales normas y pautas de actuación firmando el protocolo, confiando en que, con el tiempo y por su sensatez, tales normas se conviertan y se incorporen a la tradición familiar. Las normas se modificarán o actualizarán atendiendo a la experiencia que resulte de su aplicación concreta, por voluntad expresada de la Familia y siguiendo el mecanismo previsto en este documento. A la vez que se pueden incorporar otras normas que resuelvan situaciones nuevas o no previstas, que vayan apareciendo como consecuencia del desarrollo natural de la Familia o de la Empresa y de la necesidad de adaptar cualquiera de ambas a las exigencias y circunstancias del momento.

El objetivo de los firmantes es dar a este primer Protocolo Familiar un contenido constituyente y contractual que recoja el compromiso común de todos ellos sobre aspectos fundamentales. De acuerdo a este carácter, los aspectos más específicos de cada circunstancia que pueda acontecer en la práctica diaria y que no estén regulados en el Protocolo Familiar, deberán resolverse a la luz de las pautas y principios que en él se hayan establecido. Los firmantes de este primer Protocolo Familiar son conscientes de que, a partir de él, sus relaciones mutuas inician una etapa más reflexiva y formalizada, compatible con el clima de confianza y de respeto que hasta el presente han caracterizado sus vínculos.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### 1. ÁMBITO DE ACTUACIÓN:

- 1.1. Quedan obligados a cumplir las normas establecidas en el presente Protocolo todos los miembros del Grupo Familiar que suscriben este documento.
- 1.2. Los miembros del Grupo Familiar darán a conocer a sus descendientes las normas del Protocolo Familiar y el espíritu y principios que las inspiran y les enseñarán a familiarizarse con ellas, adoptando las medidas educativas que consideren necesarias.
- 1.3. Los miembros del Grupo Familiar adoptarán las medidas legales que sean necesarias para asegurar que la titularidad de las participaciones y derechos sobre la Empresa se conserve en manos de la Familia.

### 2. CULTURA, VALORES Y TRADICIONES:

- 2.1. La cultura y tradiciones de la Familia con relación a la Empresa, iniciadas por primera generación van a constituir el pilar fundamental de su desarrollo. El Grupo Familiar desea que esta cultura siga viva entre las futuras generaciones, pero no como un legado rico e inamovible sino evolucionando constantemente para adaptarse a las exigencias, valores y sensibilidades de cada momento y lugar.
- 2.2. La cultura familiar se forma mediante el diálogo y el debate interno, analizando experiencias propias y ajenas, constituyendo la tabla de valores comunes y dejando opinar a todos los integrantes de la Familia. En los foros familiares y societarios la opinión de los miembros de mayor edad se tendrá siempre en cuenta con la importancia, consideración y respeto que se merecen.
- 2.3. La socia fundadora, enseñará a la próxima generación la historia y tradiciones de la Empresa de la Familia y los mantendrá debidamente informados de los proyectos y resultados de aquella en función de su grado de madurez, de su edad y/o circunstancias.
- 2.4. Es aconsejable avanzar en la creación de mecanismos que fomenten el interés de las generaciones entrantes para con la Empresa. Dichos mecanismos deben tener como finalidad lograr, aunque no trabajen directamente en ella, que se sientan integrados e informados de su desarrollo, de sus proyectos y de sus resultados.
- 2.5. Los valores son de vital importancia para el desarrollo de cualquier empresa. En consecuencia, se definieron para la empresa en cuestión, los siguientes: orientación al cliente, compromiso, respeto, transparencia y puntualidad. Los firmantes de este documento serán los responsables de mantener, promover y divulgar los valores antes mencionados, día a día.

### 3. UNIDAD Y CONSENSO:

- 3.1. Las decisiones se adoptarán buscando el mayor grado de consenso posible. Aun así, se comprende que la singularidad natural de las personas haga muy difícil coincidir sistemáticamente en la toma de decisiones, por lo que será necesario

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

convivir e impulsar el desarrollo de la Empresa admitiendo que existen puntos de vista no coincidentes o incluso encontrados.

- 3.2. No obstante, y considerando lo mencionado en el inciso anterior, el debate interno y las diferencias que surjan entre miembros de la Familia no deben trascender a terceros. Los firmantes del Protocolo se comprometen a mantener la unidad de criterio cuando se manifiesten en público y/o en privado y las decisiones que se adopten por las mayorías establecidas se apoyaran, incluso para quienes no las hubieran secundado.

### 4. PAUTAS DE INGRESO DE LOS FAMILIARES:

- 4.1. Como principio general se establece que los miembros de la Familia pueden ocupar puestos de trabajo en la empresa. No obstante, se deberán considerar las buenas prácticas de incorporación de cualquier empleado. Los que determinará el ingreso de los mismos será el cumplimiento de las competencias del cargo y no así el parentesco propiamente dicho.
- 4.2. Antes de solicitar un puesto de trabajo en la Empresa será necesario haber completado un período mayor a 1 año trabajando en otra empresa no vinculada a la Empresa familiar.
- 4.3. No se recomienda que los conyugues de miembros de la familia se vinculen de forma laboral u otra relación permanente con la empresa.
- 4.4. Los miembros de la Familia que se incorporen laboralmente a la Empresa, ejercerán sus funciones y llevarán a cabo su actividad en beneficio exclusivo de la Empresa, haciendo total abstracción de sus intereses personales, circunstancias o relaciones en el seno de la Familia.

### 5. POLITICAS DE COMPENSACION:

- 5.1. Los miembros de la Familia que trabajen en la Empresa percibirán una retribución acorde con la establecida por el mercado para puestos similares en empresas comparables del rubro y que se fijará, en cada caso, en función de su valía, de su dedicación efectiva, así como de las responsabilidades asumidas y los resultados de su gestión.

### 6. LIDERAZGO Y TRANSPARENCIA:

- 6.1. La administración y dirección de la Empresa se confiarán a las personas más idóneas en razón de sus conocimientos, experiencia, cualidades y capacidad de liderazgo. En la medida de lo posible, la dirección ejecutiva de la Empresa se confiará a una sola persona.
- 6.2. La confianza y la delegación de tareas deberán coexistir en todo momento a fin de asegurar la transparencia de la gestión y permita el seguimiento oportuno y completo de los resultados de la Empresa.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### 7. ORGANO DE PARTICIPACION DE LA FAMILIA:

#### 7.1. CONSEJO DE FAMILIA:

**7.1.1.** Es el órgano de gobierno de la empresa familiar que tiene como finalidad representar a la familia en la empresa. Es el foro en el que los miembros familiares definen y toman decisiones sobre su relación con la empresa y la propiedad.

**7.1.2.** El Consejo de familia contribuirá a mantener vivos los valores, la cultura, el espíritu y la tradición de la empresa familiar, cuidando así su integridad, unidad y armonía. En consecuencia, buscara potenciar el compromiso de la familia con el proyecto empresarial.

**7.1.3.** Este órgano de gobierno debe estar integrado sólo por miembros de la familia, independientemente de que trabajen o no en la empresa. Es recomendable que haya una representación de todas las ramas familiares y que coexistan al menos dos generaciones.

**7.1.4.** Por lo tanto, el Consejo de Familia queda integrado de la siguiente forma:

- \*
- \*
- \*
- \*

**7.1.5.** La frecuencia de reuniones del Consejo de Familia será cada tres meses. No obstante, se recomienda llevar a cabo una Asamblea Familiar Anual, de carácter lúdico-informativo, que permita abrir y relacionar al grupo directamente ligado a la empresa, con el resto de los miembros de la familia. Podrán asistir a dicha Asamblea todos los miembros, mayores de 18 años, trabajen o no en la Empresa y sean o no socios de la misma.

**7.1.6.** Se definen a continuación las funciones del Consejo de Familia:

- Fomentar el espíritu de unidad y cohesión familiar.
- Facilitar a todos los miembros una información fluida y transparente que contribuya a su mejor conocimiento de la empresa.
- Defender los derechos de los familiares que no trabajen en la Empresa.
- Definir la misión y visión de futuro de la empresa.
- Preservar, fomentar y transmitir la cultura y los valores de la familia en los ámbitos adecuados.
- Planificar el proceso de sucesión.
- Promover, defender, aplicar y actualizar el protocolo familiar.
- Servir de foro de mediación en los conflictos entre familiares.
- Organizar y convocar a la Asamblea Familiar Anual.
- Definir cuestiones relacionadas con el uso y la transmisión de la propiedad.
- Proponer e informar sobre políticas de contratación de familiares a la empresa.
- Comunicar a toda la Familia las decisiones que tengan consecuencias de carácter patrimonial.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- 7.1.7. El Consejo de Familia debe ser un órgano que fortalezca los lazos familiares en torno a la empresa a largo plazo. Por lo cual, debe perseguir y promover la continuidad intergeneracional, más allá de la mera continuidad del negocio.
- 7.1.8. La toma de decisiones en el Consejo de Familia se hará de forma consensuada. Entendiéndose a estos efectos como decisión válida la que cuente con el apoyo, de por lo menos, el 75% de los miembros.

### 8. EXCEPCIONES, MODIFICACIONES Y REVISION:

- 8.1. Excepciones: A solicitud de algunos miembros de la familia, y previa convocatoria de todos los firmantes del presente documento, podrá excepcionarse alguna de las normas del presente Protocolo, siempre y cuando esta situación temporal sea aprobada por una mayoría de tres cuartos de los miembros.
- 8.2. Modificación: Cuándo se considere necesario la modificación y/o incorporación de alguna cláusula incluida en este documento, se exigirá el acuerdo unánime de todos los firmantes del Protocolo.
- 8.3. Revisión: En todo caso y con una periodicidad bianual, la Junta Directiva se reunirá para revisar el contenido del presente documento y su efectividad requerirá la aceptación unánime de todos los firmantes.