

PRACTICA PROFESIONAL

**FORMULACIÓN
DE LA
ESTRATEGIA
PARA EMPRESA
FAMILIAR**

**AUTORA: VALDEZ ROCIO MARIA - 40.531.105
TUTORA: LIC. ABBAS VIRGINIA - 33.703.957**



**FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA EMPRESA FAMILIAR
VALDEZ ROCIO MARIA
Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Tucumán
rovaldez5@gmail.com**

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.

Por último, 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 que representa dicha estructura. 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 cambiarse y modificarse a lo largo del tiempo.



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

1. 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. 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.

2. 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, y cuidado personal 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?

2. OBJETIVOS

2.1. 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.

2.2. 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.

3. MARCO TEORICO

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

3.1. Empresas Familiares

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

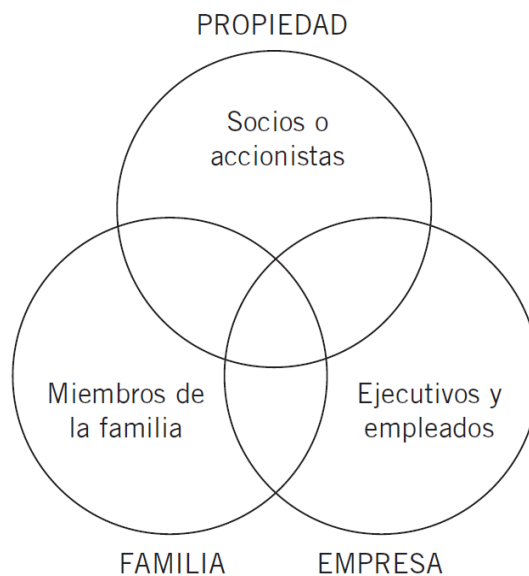
- En primer lugar, la propiedad es controlada entre el 80% y el 100 % por una familia.
- Seguidamente, los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia.
- Por último, existe un deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.

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.

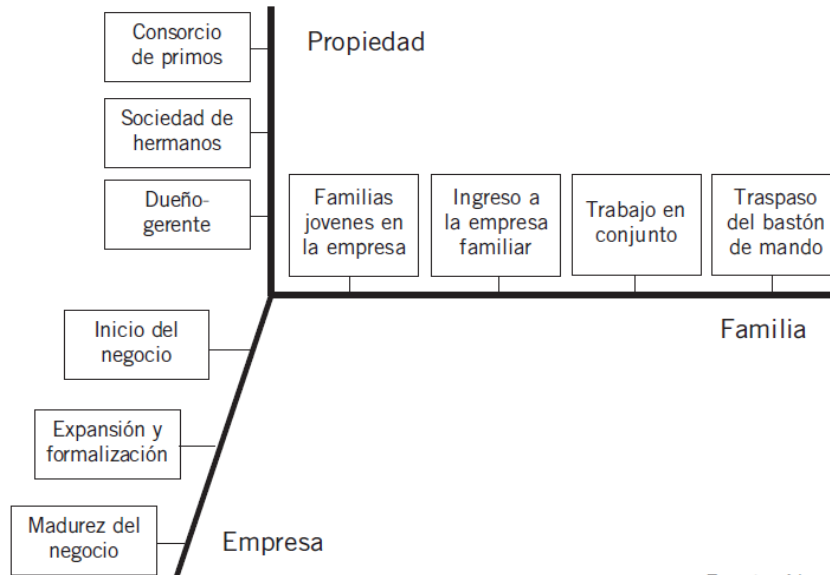
Diagrama de los tres círculos.



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, K., et al. (1997). Dicho modelo representa la evolución de la empresa familiar, considerando el desarrollo de la propiedad, la familia y la empresa.

Etapas en el desarrollo de la empresa familiar.



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

3.2. 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:

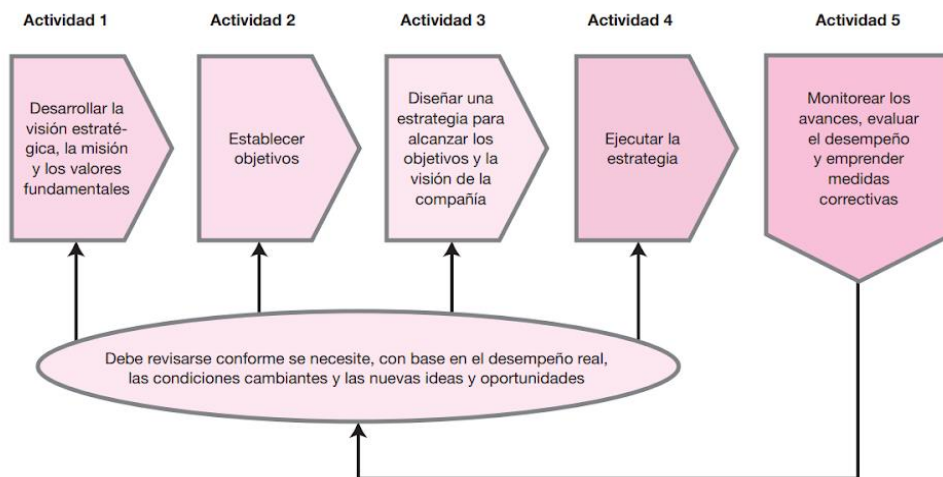
1. Elaborar una visión estratégica que enfoque a la empresa en el largo plazo, una declaración de misión que describa el propósito de la compañía, y un conjunto de valores fundamentales que sirvan de guía para lograr la visión y la misión.
2. Establecer objetivos que evalúen el desempeño y registren 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)

Proceso de formulación y ejecución de una estrategia



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

Por lo cual, para diseñar el 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)

3.3. 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)

3.4. Herramientas de análisis estratégico

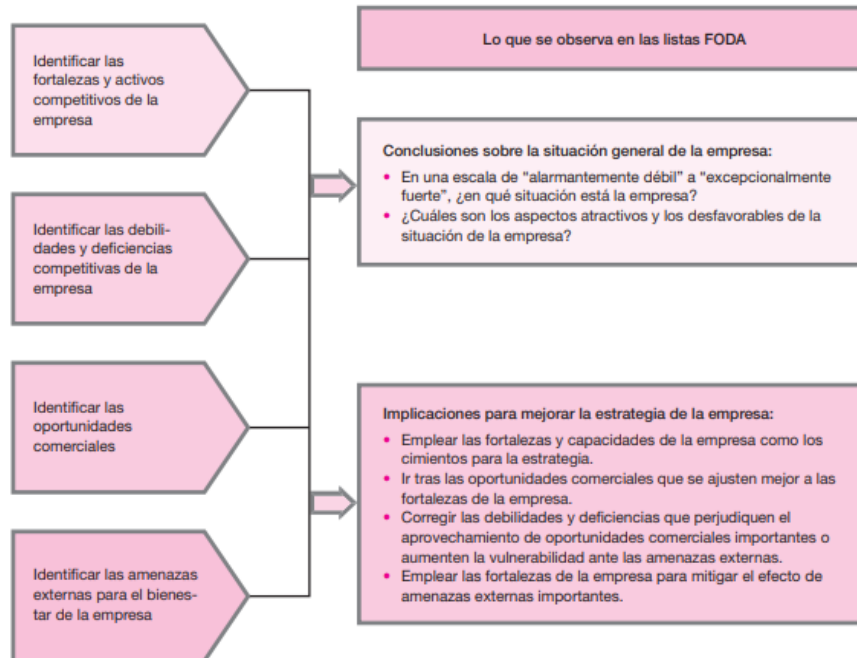
Existen diversas herramientas para llevar a cabo un análisis estratégico. Entre las cuales se utilizarán a fines de este trabajo, las siguientes:

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.

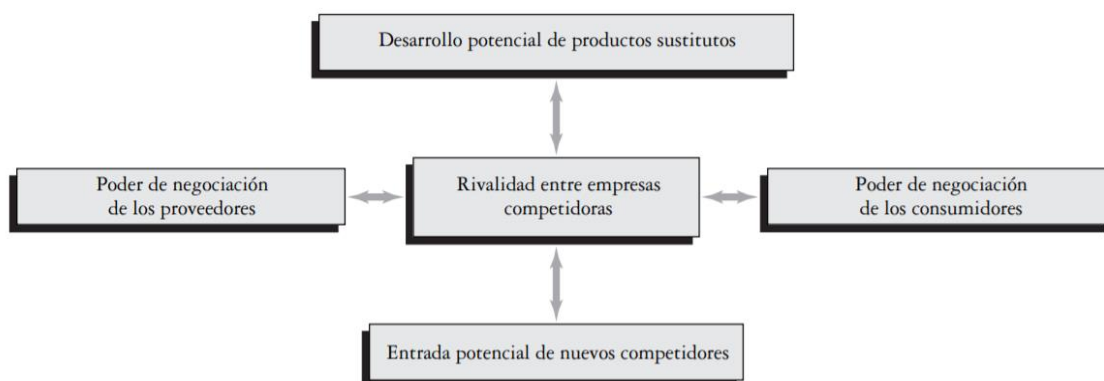


Fuente: Thompson Arthur A, P. M. (2015). Administración estratégica, Capítulo 4, p. 87.

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.

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).

3.5 La estructura Hipertrebol

Según Morcillo (2006), dicha estructura surge de la combinación de la organización hipertexto y la estructura en trébol. Esta combinación consiste en adaptar a la capa del sistema de negocios de la organización hipertexto (parte burocrática de la organización), la estructura en trébol. Esta estructura va a permitir desarrollar aún más los procesos innovadores en las organizaciones en cuanto que los equipos pueden estar constituidos por una sola persona, lo que va a elevar la capacidad creativa de ciertos individuos por no verse coartado por la opinión o la influencia de otros. Por tanto, a partir de una estructura de un sistema de negocio formal, la organización va a tener que innovar obligatoriamente en procesos que le permitan una mejor atención a los clientes o la subcontratación de actividades a otras empresas. Cada hoja del trébol está compuesta por una función:

En la primera hoja aparece el núcleo dirigente compuesto por los profesionales altamente cualificados que vuelcan su vida en las empresas con largas jornadas, a cambio de altísimas remuneraciones. Son los trabajadores del conocimiento, organizados de modo horizontal, con poca jerarquización.

En la segunda hoja parece todo lo que no sea estratégico, y que se subcontrata con terceros, lo cuales, a su vez, tienen sus propios tréboles. Esta parte de actividad no es despreciable, pudiendo llegar a que el 80% de los contenidos del producto final hayan sido externalizados.

La tercera hoja agrupa a los trabajadores a tiempo parcial y temporales. No se trata de trabajadores no calificados de baja retribución, sino los que están fuera de la organización, cada vez más profesionales autónomos que cobran por su producto, no por su tiempo.

Así, la estructura hipertrébol será lo suficientemente flexible como para adaptarse a la nueva realidad del entorno, sistematizando el aprovechamiento de la información que está captando para convertirla en conocimiento, y explotarla, ofreciendo al cliente lo que busca mientras se adelanta a la competencia.



4. MARCO METODOLOGICO

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 de datos, se aplicarán:

- Entrevistas
- Documentos de la empresa
- Historias de vida

5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

5.1 Análisis de la situación actual de la empresa

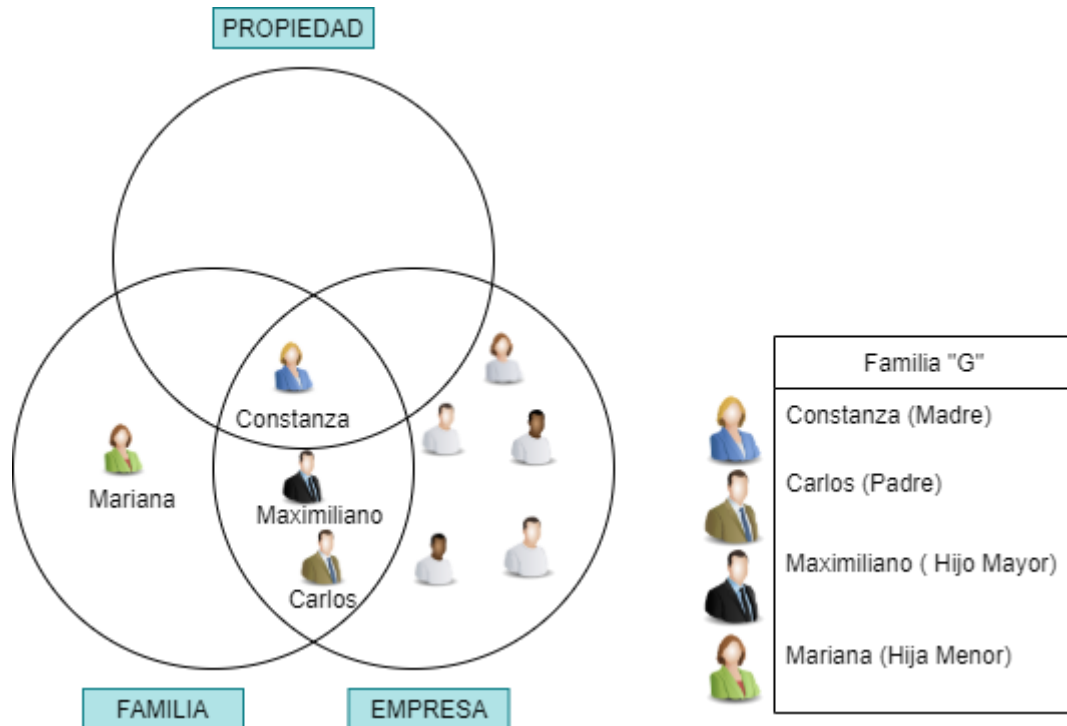
Según datos del Club Argentino de Negocios de Familia (Canf), del total de empresas que existen en Argentina, el 90% son empresas familiares, las cuales mueven el 70% del empleo privado y generan el 68% del Producto Bruto Interno (PBI). Los datos antes mencionados, nos acercan la idea de la gran importancia 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.

5.2 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”.

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. 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. El mismo ocupa el puesto de Gerente General en CB.

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".

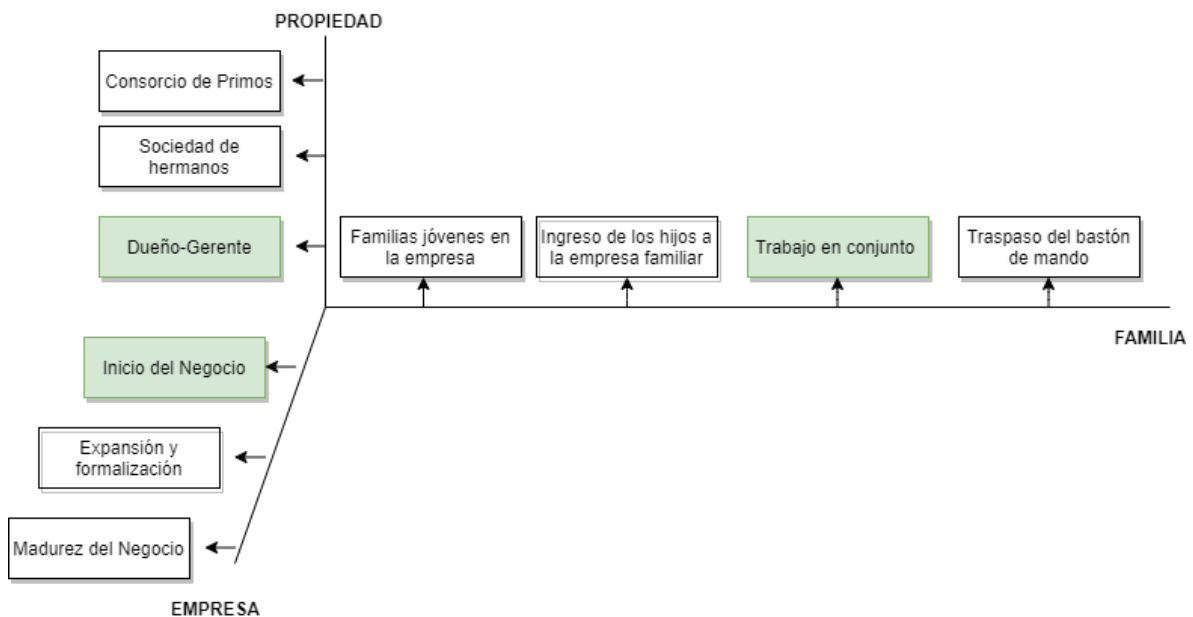
En consecuencia, de un primer análisis, se destacan 3 características fundamentales de CB, que categoriza a la empresa bajo estudio como una empresa familiar:

- 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 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*.

5.3 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 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.

5.4 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.

6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico se llevo llevado a cabo a través de dos herramientas: Foda y Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.

6.1 FODA

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



ANÁLISIS FODA	
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.
Relación sólida con los proveedores.	Falta de un protocolo familiar.
Buen ambiente laboral.	
Oportunidades	Amenazas
Adaptabilidad a un nuevo escenario comercial.	Elevada competencia.
Incremento en el consumo de productos eco amigables.	Gran número de productos sustitutos disponibles en el mercado.
Actividad considerada esencial en el actual contexto.	Inflación.
Cambios en el comportamiento de compra de las personas.	Pandemia por el virus sars covid-19.

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.

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.

6.2 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

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 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, 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.

7. PLAN ESTRATEGICO ANUAL PARA CB.

Una vez realizado el correspondiente análisis estratégico, se procede a elaborar el plan estratégico para CB.

Como primer paso de la elaboración del plan estratégico, es importante destacar los principios que guían a la organización. Del análisis previamente realizado se establece 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.

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.
 - 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 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 la cartera de productos ofrecidas al cliente.

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*.

8. MATRIZ DE CUATRO CUADRANTES

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 Wehrich (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



Matriz de 4 cuadrantes	Fortalezas	Debilidades
	Variedad de productos Base de proveedores compartida entre las unidades de negocios de la familia. Experiencia adquirida por parte del equipo directivo. Equipos tecnológicos propios. Profesionalización del equipo directivo. Relación sólida con los proveedores. Buen ambiente laboral.	Informalidad en la definición de la estratégica No existe una dirección estratégica clara Único canal de ventas: tienda física. Elevadas temperaturas en el local comercial. No posee órganos de gobierno definidos. 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 número de productos sustitutos 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.

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.

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 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 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 realizadas 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.

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).

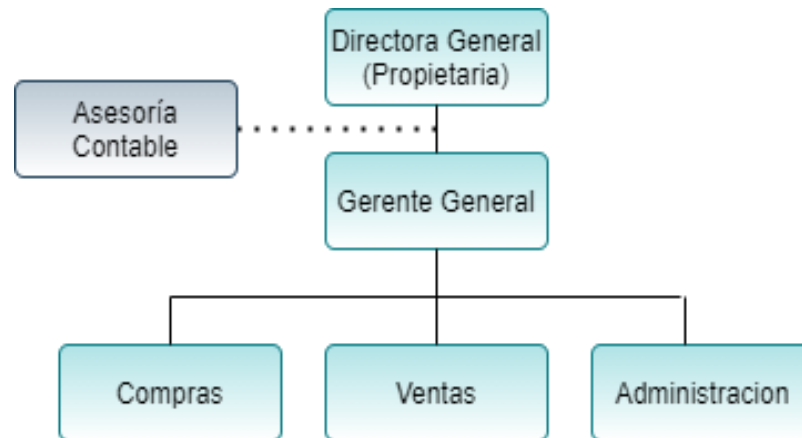
En un primer momento, en el presente trabajo se planteó como objetivo específico, proponer un modelo de estructura del tipo hipertrebol a CB. Pero, como consecuencia de haber realizado un análisis pormenorizado de la empresa, se establece que este modelo de estructura no se ajusta de la mejor manera 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 que representa o que se ajusta de la mejor manera 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.

Sin embargo, a medida que aumente el tamaño la empresa, la centralización de la autoridad y la falta de mecanismos de coordinación se van a convertir en importantes obstáculos que van a repercutir en su supervivencia.

Para terminar y considerando lo antes mencionado, se solicitó a la dirección de CB describir la estructura actual de la empresa, recordando que esta no cuenta con la misma definida de manera formal. A continuación, se propone un organigrama para la empresa en cuestión, considerando las características previamente mencionadas. Se expone el mismo:



Organigrama para CB.



Fuente: elaboración propia.

9. CONCLUSIONES

En consecuencia, del análisis realizado en CB, se destaca que actualmente la empresa en cuestión lleva a cabo una estrategia emergente. Dicha estrategia se basa en la adaptación constante a los cambios en el entorno. En conclusión, se plantea y se propone a la Dirección de CB, un plan estratégico anual. El antes mencionado, va a constituir una herramienta importante para la dirección y ayudara en la toma de decisiones. Previamente, se definieron en conjunto con la Dirección, la Visión, Misión y los valores fundamentales que guiaran a la empresa. También, con el fin de ayudar a la empresa a cumplir los objetivos mencionados en el plan estratégico, se plantearon las denominadas estrategias FO, FA, DO Y DA, con sus correspondientes objetivos, planes de acción y políticas.

En resumidas cuentas, el siguiente paso a llevar a cabo consiste es la implementación de dicho plan. A su vez, se recomienda la definición de los indicadores para cada uno de los objetivos propuestos, con la finalidad de poder medir y controlar los resultados obtenidos. Tomando como referencia la estrategia propuesta y los objetivos planteados para CB, se considera importante definir de manera formal la estructura de la organización, la cual va a depender de las características particulares de la empresa.

En primera medida, se había planteado definir y proponer una estructura de tipo hipertrebol para CB, pero luego de realizar un análisis pormenorizado, se determina que esta no se adapta a la empresa por el tamaño de la organización, los niveles jerárquicos existentes en la misma, la centralización en la toma de decisiones, la baja formalización que existe, entre otras características mencionadas en el cuerpo de este trabajo. A su vez, requiere un nivel de independencia laboral para la cual hoy CB no está preparada. En efecto, y considerando los aspectos previamente enumerados, la estructura que representa a CB, es la *estructura simple*. Dicha estructura es comúnmente utilizada en pymes que recién están iniciando. Así pues, esta estructura se ve reflejada en la propuesta de Organigrama que se presentó a la Gerencia. En este sentido es importante tener claro que la estructura de una organización, no es rígida, puede cambiarse y



modificarse de acuerdo a las diferentes etapas por las que pasan las empresas durante su vida.

10. ANEXOS

10.1. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Entrevista al Gerente General de CB.

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?

11. REFERENCIAS

- 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
- 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.
- 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>