



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración



**VII Muestra Académica de Trabajos de  
Investigación de la Licenciatura en  
Administración**

# ANÁLISIS DE UNA EMPRESA FAMILIAR

**ESTUDIO DE CASO: CONSTRUFER**

## **AUTORES**

ALCAIDE, ESTEBAN - CAMANDONA, FACUNDO JOSÉ - DUMAS, MARÍA PAULA -  
PADILLA, GUADALUPE - PÉREZ FRARESSO, FIORELLA

ESTEBANGF@GMAIL.COM - CAMANDONAFACUNDO@GMAIL.COM -  
PAULADUMAS3@GMAIL.COM - GUADALUPEPADILLA05@GMAIL.COM -  
FIOPEREZFRARESSO@GMAIL.COM

## **TUTORES**

LIC. MARCELO MEDINA  
LIC. JAVIER GARCÍA  
LIC. CRHISTIAN ROCHA



## ANÁLISIS DE UNA EMPRESA FAMILIAR: ESTUDIO DE CASO CONSTRUFER

Alcaide, Esteban - Camandona, Facundo José –  
Dumas, María Paula - Padilla, Guadalupe - Pérez Fraresso, Fiorella

Universidad Nacional de Tucumán – Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de empresas  
[estebantgf@gmail.com](mailto:estebantgf@gmail.com) – [camandonafacundo@gmail.com](mailto:camandonafacundo@gmail.com) – [pauladumas3@gmail.com](mailto:pauladumas3@gmail.com) –  
[guadalupepadilla05@gmail.com](mailto:guadalupepadilla05@gmail.com) – [fioperezfraresso@gmail.com](mailto:fioperezfraresso@gmail.com)

### ÍNDICE

Resumen .....	2
1. Introducción.....	3
2. Planteamiento del problema.....	3
Objetivos.....	4
Justificación.....	4
3. Marco teórico.....	4
3.1 Empresas familiares.....	5
3.2 Diagnóstico organizacional.....	9
3.3 Cursograma.....	9
4. Desarrollo.....	10
4.1 Métodos de recolección.....	10
4.2 Análisis de los datos.....	11
4.3 Hallazgos- Resumen de hallazgos.....	14
4.4 Recomendaciones.....	16
5. Conclusiones finales.....	18
Apéndice.....	19



## RESUMEN

La empresa familiar es un motor generador de riqueza económica y bienestar social a nivel mundial. Sin embargo, presenta una tasa de mortalidad muy alta, debido principalmente al reto que representa el conjuntar los diferentes fines e intereses de los sistemas que la componen. Un problema grave que suelen enfrentar las empresas familiares es la falta de formalidad, la ausencia de reglas para diferenciar sus sistemas y poder conservar por un lado la armonía en la familia, y por el otro la competitividad y rentabilidad en la empresa.

Se propuso el presente trabajo de investigación cualitativa mediante un estudio de caso con diseño de teoría fundamentada sistemática, de una pequeña empresa familiar ubicada en la ciudad de Yerba Buena, la ferretería – corralón Construfer; con el objetivo de diagnosticar la gestión organizacional actual de la empresa. Para desarrollar esta investigación se utilizaron diversas técnicas de recolección de datos: observación directa y entrevistas con preguntas semiestructuradas.

Los resultados obtenidos fueron la identificación de problemáticas en la gestión, las posibles causas de éstas, y también, las ventajas competitivas actuales de la empresa. Adicionalmente, se propusieron dos cursogramas iniciales básicos para guiar los procesos de ventas y entregas de artículos de ferretería y corralón en el salón de ventas y en el almacén.

**Palabras Clave:** Empresa - Familiar – Diagnóstico - Empresarial



## 1. INTRODUCCIÓN

La empresa familiar es un motor generador de riqueza económica y bienestar social a nivel mundial. Sin embargo, presenta una tasa de mortalidad muy alta, debido principalmente al reto que representa conjuntar los diferentes fines e intereses de los sistemas que la componen. Un problema grave que suelen enfrentar las empresas familiares es la falta de formalidad, la ausencia de reglas para diferenciar sus sistemas y poder conservar por un lado la armonía en la familia y por el otro, la competitividad y rentabilidad en la empresa.

Es por esto, que surgió la oportunidad de realizar un diagnóstico organizacional, para brindarle a una empresa familiar un panorama sobre las situaciones que atraviesan cotidianamente, las dificultades que pueden presentarse, las causas de dichos obstáculos, así como resaltar sus ventajas competitivas para que continúen haciendo hincapié en esos puntos y progresar día a día en sus fortalezas.

La presente investigación, realizada en el marco del taller de Metodología de la Investigación en Administración en la carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, plantea como objetivo general realizar un diagnóstico de la gestión organizacional actual de una empresa familiar: la ferretería- corralón Construfer.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ferretería-corrallón Construfer es una pequeña empresa familiar con más de 15 años de experiencia en el rubro, situada en la zona comercial de la ciudad de Yerba Buena, sobre la Av. Aconquija altura 1997. Está dirigida actualmente por sus dos dueños, uno de ellos es el encargado de la atención al público, junto a dos empleados; la otra dueña se encarga de realizar tareas administrativas y contables. Además, cuentan con dos empleados en la parte del corralón. Es evidente que el negocio es una empresa de segunda generación que lleva un enfoque tradicionalista y conservador de dirección, ya que los dueños se resistieron a cambios y actualizaciones que se fueron presentando a través del tiempo con la evolución tecnológica. También se vislumbra que los dueños frecuentemente se ven sobrecargados de tareas y que muchas veces los vendedores demoran en chequear la disponibilidad de algunos productos.

Esta situación genera la necesidad de responder a las siguientes preguntas:  
¿Cuáles son las posibles problemáticas actuales en la gestión de la empresa? ¿Qué procedimientos realiza? ¿Cómo se llevan a cabo?  
¿Cuáles son las ventajas competitivas actuales de la ferretería?

## OBJETIVOS

Se plantea como objetivo general del presente proyecto de investigación realizar un diagnóstico de la gestión organizacional actual de la empresa familiar: Construfer, ferretería- corralón

Los objetivos específicos de investigación son:

- Identificar posibles problemáticas en la gestión.
- Conocer cómo se llevan a cabo los procedimientos en la ferretería y corralón.
- Identificar las ventajas competitivas actuales de la empresa desde el punto de vista de la empresa y de los clientes.

## JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se lleva a cabo por la necesidad de conocer la situación actual de la empresa familiar Construfer. El resultado de la misma les otorgará a los dueños un panorama amplio acerca de las posibles problemáticas a las que se enfrenta, así como de las ventajas competitivas y puntos fuertes del negocio, para tenerlos en cuenta a la hora de gestionar la organización.

## 3. MARCO TEÓRICO

### 3.1. Empresa familiar

#### Definición y características

Si bien hay muchas definiciones posibles de empresa familiar, casi todas tienen tres características básicas:

- Una o más familias tienen el control de la propiedad.
- Los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia. Por lo general los dueños y sus hijos. La estructura de responsabilidad de la empresa demuestra que hay miembros de las familias que controlan la propiedad y pertenecen a dos o tres generaciones distintas.
- El deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador. En caso de ser empresa familiar de primera o segunda generación, los miembros tienen en claro el deseo de transmitir la propiedad y dirección de empresas a miembros de la segunda o tercera generación<sup>1</sup>.

Dodero (2002) propone la siguiente definición:

"Una empresa familiar es aquella cuyos propietarios son los mismos que la dirigen, es decir, la cultura de la empresa es reflejo de la cultura de la familia"

En base a las definiciones anteriores podemos plasmar una definición que sintetiza lo que es una empresa familiar: "Una empresa familiar es aquella cuyos propietarios trabajan en el negocio y tienen clara intencionalidad de que la misma pase a manos de las siguientes generaciones en condiciones saludables,

---

<sup>1</sup> Martínez Echezárraga, Jon. (2010). Empresas familiares. Reto al destino: Claves para perdurar en el éxito.

creándose un fuerte compromiso afectivo con el éxito del negocio y la unidad de la familia".<sup>2</sup>

Davis J. y Tagiuri R. (1982), definen en su obra<sup>3</sup>, que el sistema de la empresa familiar está constituido por la *familia, el trabajo y la propiedad*. Y cuando hablamos de sistemas presentes en la Empresa Familiar.

Surge entonces el modelo de los tres círculos, propuesto por Tagiuri y Davis en 1982. Este explica la manera en que se sobreponen los tres pilares que conforman la empresa de familia: 1. la familia, 2. la propiedad y 3. la empresa.



Fuente: Tagiuri y Davis (1982).

Figura: Modelo de los tres círculos<sup>4</sup>

Los subgrupos que se referencian en este modelo son los siguientes:

En el área 1: cualquier miembro de la familia, que, sin ser propietario, ni estar trabajando en la empresa, pueda influir de forma directa o en un futuro en las decisiones empresariales. El área 2, están representados aquellos propietarios que no son miembros de la familia, ni trabajan en la empresa. En la 3, están los individuos que trabajan en la empresa y perciben un beneficio económico sin ser propietarios ni miembros de la familia. Al área 4 pertenecen los miembros de la familia que disponen de cierta propiedad en la empresa, pero que no trabajan en ella. En la 5, están los propietarios que trabajan en la empresa, pero que no tienen ningún parentesco con la familia. A la 6 pertenecen los miembros de la familia que sin ser propietarios trabajan en la empresa. Y, por último, en la 7, estarán los propietarios que, además de pertenecer a la familia, trabajan en la misma empresa.

<sup>2</sup> GOYZUETA RIVERA, Samuel Israel (2013). "Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad". Perspectivas, Año 16 - N° 31 - abril 2013. pp. 87-132. Universidad Católica Boliviana "San Pablo". Cochabamba.

<sup>3</sup> Gómez-Betancourt, Gonzalo (2006). "¿Son iguales todas las empresas familiares?: caminos por recorrer". - Colombia, Bogotá: Grupo editorial norma 2006.

<sup>4</sup> Molina Parra, Paula Andrea. Botero, Sergio. (2016). "Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis". Correspondencia: Facultad de Minas6, Medellín (Colombia). Juan Nicolás Montoya



Estos sistemas cambian en torno a las generaciones, dando origen a las diferentes combinaciones entre familia, trabajo y propiedad:

En la **primera generación**, los propietarios son los mismos miembros de la familia y usualmente trabajan en la empresa. En esta fase, el objetivo común es el crecimiento de la empresa mediante la reinversión continua de los beneficios.

En la **segunda y tercera generación**, los círculos empiezan a separarse, presentándose a veces una divergencia de intereses y motivaciones que pueden generar conflictos irreconocibles en la familia.

### Presencia e importancia de las empresas familiares

- En el mundo: entre el 70% y el 90% del PIB mundial es creado por las empresas familiares. Análisis de los directivos de la Diplomatura en Gestión de Empresas Familiares de la Facultad de Ciencias Económicas de la UCCuyo. <sup>5</sup>
- En Argentina: para el año 2018, del total de empresas que existen en nuestro país, el 90% son empresas familiares, mueven el 70% del empleo privado y generan el 68% del PBI. Sin embargo, solo el 4% sobrevive a la tercera generación, y apenas el 1% a la cuarta. Según datos del Club Argentino de Empresas de familia (CANF). <sup>6</sup>

### Ciclo de vida de la empresa familiar<sup>7</sup>

Las empresas familiares dentro de su crecimiento (comienzo a madurez), pasan por un proceso evolutivo con patrones predecibles. En esta evolución, los líderes se enfrentan constantemente a nuevos e impredecibles desafíos que hacen que la empresa y la familia crezcan y maduren. Cuando no se anticipan estos desafíos, emergen los problemas más grandes. Sin embargo, hay muchas cosas que los administradores de la empresa familiar pueden hacer para asegurar la sobrevivencia de la empresa y el bienestar de la familia.

Por otro lado, según Doderó (2002), el ciclo de vida de la empresa familiar pretende explicar las crisis a las que éstas se ven afectadas. El modelo del ciclo

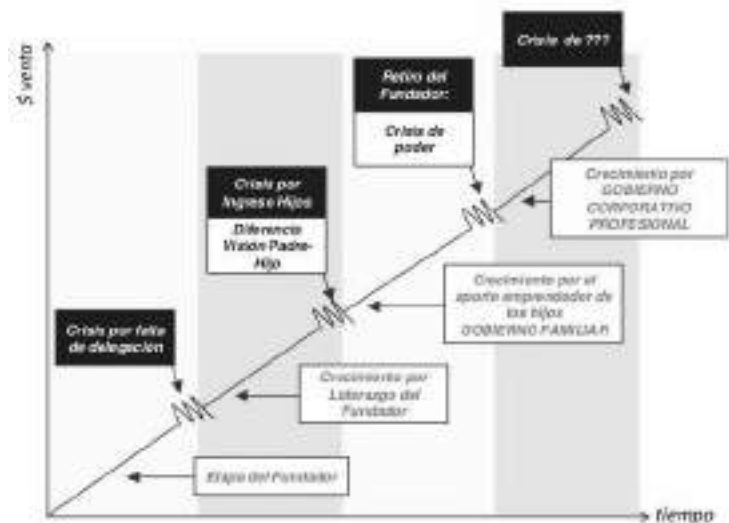
---

<sup>5</sup>Alonso, Adrián (07/03/2020) Empresas familiares: sustento de la economía internacional . Diario de Cuyo. Recuperado de <https://www.diariodecuyo.com.ar/suplementos/Empresas-familiares-sustento-de-la-economia-internacional--20200306-0083.html>

<sup>6</sup> Quilici, Sofía (29/11/2018) Empresas familiares: el avance de la nueva generación. Diario El Cronista. Recuperado de <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Empresas-familiares-el-avance-de-la-nueva-generacion-20181129-0003.html> ).

<sup>7</sup> GOYZUETA RIVERA, Samuel Israel (2013). "Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad". Perspectivas, Año 16 - N° 31 - abril 2013. pp. 87-132. Universidad Católica Boliviana "San Pablo". Cochabamba.

de vida de la empresa familiar de Dodero procura mostrar que las EF fracasan si no ven que la clave de su futuro éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa, es decir, en cómo se preparan para superar las crisis propias que les tocará superar por el sólo hecho de ser EF. Existen cuatro fases comunes en el desarrollo del ciclo de vida de la empresa:



1. Etapa de fundador: creación de la empresa
2. Crecimiento por liderazgo del fundador
3. Crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos. Gobierno profesional.
4. Otra crisis: superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa.

## Ventajas y desventajas de la empresa familiar<sup>8</sup>

### Ventajas- Fortalezas

- Compromiso. Para el fundador, la empresa significa su vida debido a que él la creó y está pendiente de su crecimiento. La dedicación y el compromiso se extienden a los demás miembros de la compañía que han aportado algo al desarrollo de la empresa familiar.
- Conocimiento. La mayoría de las empresas poseen un "know-how" particular el cual se guarda en secreto entre los miembros de la familia tras pasándose de generación a generación. Los miembros de la familia, especialmente los hijos del fundador, desde niños aprenden las estrategias y la manera de trabajar del padre.
- Flexibilidad. "La familia que dedica su tiempo al trabajo en su propia empresa, está dispuesta a sacrificar su salario si de ello depende la liquidez, o a trabajar todas las horas que sean necesarias para cumplir con los compromisos pactados".
- Confiable y orgullo. El hecho de que una sola persona, el fundador, por su propio esfuerzo haya creado la empresa, es motivo de orgullo tanto para él como para sus descendientes y más aún si sumamos que la mayor parte de las empresas llevan como marca o razón social el apellido de la familia fundadora.

<sup>8</sup> GOYZUETA RIVERA, Samuel Israel (2013). "Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad". Perspectivas, Año 16 - N° 31 - abril 2013. pp. 87-132. Universidad Católica Boliviana "San Pablo". Cochabamba.





•Cultura estable. En muchas empresas familiares los empleados llevan muchos años trabajando dentro de ella, por consecuencia están conscientes de su filosofía y su manera de operar.

Todas estas ventajas se traducen en los siguientes **valores específicos** de la empresa familiar:

1. Mayor grado de compromiso y dedicación con el negocio. - El empresario arriesga, de forma permanente, el patrimonio, el prestigio y el futuro de su familia.
2. Mejor orientación al mercado. - Las empresas familiares, generalmente, tienen sus formas propias de "hacer las cosas", un Know how comercial que no poseen sus competidores y que se transmite a las siguientes generaciones, perpetuando como estrategia de dirección.
3. Mayor vinculación con los clientes. - El compromiso que caracteriza a las empresas familiares suele manifestarse bajo la forma de una atención más cordial y esmerada y una calidad de servicio más alta, lo que origina un mayor grado de confianza y reputación entre los clientes.

### **Desventajas- Debilidades**

•Rigidez. Ya que las empresas familiares tienen un modo de gestión tradicional, los miembros de la empresa tienden a realizar siempre lo mismo y de la misma manera teniendo consecuencias graves a la hora de enfrentar las transformaciones del mercado.

•Desafíos comerciales. Existen distintos tipos de desafíos comerciales. El primero es la obsolescencia, que puede ser tecnológica o de marketing. El segundo desafío consiste en el manejo de las transiciones causando incertidumbre entre los empleados, proveedores y clientes.

•Sucesión. En cualquier organización el cambio de liderazgo produce conflictos, sin embargo, en las empresas familiares, se deben solucionar simultáneamente los problemas de transición de la empresa y los problemas emocionales de la familia. Por ser un punto crítico de la vida de la organización.

•Conflictos emocionales. El campo de acción es limitado por factores psicológicos y emocionales.

•Liderazgo y legitimidad. El liderazgo es confuso en las organizaciones de tipo familiar pues en la sucesión de poder muchas veces no se realiza el nombramiento de un líder.

### 3.2. Diagnóstico organizacional

Es el proceso en el que un observador explicará las experiencias que tiene de una organización y de su forma en que opera.

En dicho caso el observador hará uso de esquemas o formatos, los cuales podrán permitir encontrar aquellos puntos rojos dentro de la empresa.

El diagnóstico plantea el problema del conocimiento y, así, lleva a algunas consideraciones que se hacen necesarias para establecer las bases sobre las que se apoya la posibilidad de realizar afirmaciones acerca del funcionamiento de la organización y, eventualmente, recomendaciones para su cambio.<sup>9</sup>

Un diagnóstico organizacional puede comprender varias etapas para así lograr una visión más general. Comúnmente constan de la aplicación de un cuestionario estándar con un sistema de puntuación asociado. Pero también puede involucrar entrevistas orales, focus groups o lo que el encargado del diagnóstico considere necesario para hacer un buen relevamiento de información.<sup>10</sup>

### 3.3. Cursograma<sup>11</sup>

Es la representación gráfica de los procesos, procedimientos o rutinas administrativas, representa una serie de acciones de una o varias operaciones efectuadas en forma secuencial y sistemática. Se trata de un método práctico de análisis de procesos de una empresa, “herramienta” que se utiliza para comprender, analizar, verificar y controlar (y proponer su mejora) los procedimientos.

Facilita la apreciación de todo un procedimiento o parte de él, describe los sistemas en forma clara, lógica y concisa, sintetiza las actividades de un sector. A continuación, se representa parte de la simbología definida por la Cátedra de Organización Contable de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, la cual se utiliza durante el desarrollo de las recomendaciones:

---

<sup>9</sup> Valenzuela, Claudia M. Ramírez, Roxana. (2010). “DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UNA MIRADA HACIA EL FUTURO”. Instituto Tecnológico de Sonora

<sup>10</sup> González, Gustavo- Herrera, Rodrigo F. -Miranda, Eduardo (2017) “DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DE LA ARQUITECTURA, INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN (AIC)”

<sup>11</sup> Miguel Jorge Klein (2010) “ Cursogramas - Técnicas y casos “.

Símbolo	Descripción	Símbolo	Descripción
	Comprobante manual o externo		Terminal
	Operación manual		Disco o archivo
	Decisión		Inicio o reintegro de una operadora
	CPU		Línea de trayectoria
	Comprobante o plantilla emitida por sistema		Curso alternativo/ toma o entrega de información
	Anexión		Caja registradora
	Archivo transitorio		Archivo definitivo
	Conector		Efectivo

12

## 4. DESARROLLO

**4.1. MÉTODOS DE RECOLECCIÓN:** Para desarrollar esta investigación cualitativa, se utilizaron diversas técnicas de recolección de datos: observación directa y entrevistas por encuestas semiestructuradas. Las cuales se detallan a continuación:

- Observación directa, no participante de la operación del negocio. Constó de la asistencia al local en dos horarios distintos el mismo día, con previa aprobación de los dueños (gatekeepers).<sup>13</sup>
- Entrevistas semiestructuradas a los empleados<sup>14</sup> y a los dueños del negocio<sup>15</sup>. En sus tiempos libres, se les realizó un cuestionario abierto.
- También se realizaron entrevistas breves a clientes<sup>16</sup> que accedieron a participar de manera voluntaria. Previo su ingreso al local, se les pidió responder un cuestionario.

## 4.2. ANÁLISIS DE LOS DATOS

### Observación directa

Se acudió al local un día viernes en diferentes horarios, en los cuales el primer aspecto destacado fue el movimiento y la cantidad de clientes: el horario de la mañana a las 10 hs, con un flujo aproximado de 30 clientes en una hora, fue más concurrido que el horario de la tarde, a las 16 hs, con un flujo aproximado de 15 clientes en una hora. Adicionalmente, se observaron los siguientes aspectos a destacar:

- El local está ubicado en la zona comercial de Yerba Buena. Al frente de la municipalidad, donde hay una parada de colectivos de 3 líneas, lo que otorga una importante accesibilidad al negocio. También se encuentra en diagonal

<sup>12</sup> Caja registradora es simbología propia.

<sup>13</sup> Anexo 1. Guía de observación.

<sup>14</sup> Anexo 2. Entrevista a los empleados.

<sup>15</sup> Anexo 3. Entrevista a los dueños.

<sup>16</sup> Anexo 4. Entrevista a los clientes.

- a una estación de servicios, y a dos cuadras de un shopping con supermercado muy concurrido.
- Las disposiciones físicas del negocio son las siguientes: cuentan con una entrada principal sobre la Av. Aconquija. El cliente al ingresar por esa entrada, se encuentra frente al mostrador, y a su derecha está la caja. A sus alrededores hay una gran variedad de productos, como pinturas, escaleras, máquinas de cortar pasto, etc. Hay un pequeño estacionamiento en la parte de atrás del local, con una capacidad de hasta 5 autos de clientes (sin incluir la camioneta del negocio y autos de los dueños). El depósito está entre el estacionamiento y el mostrador. Los productos de corralón se almacenan más cerca del estacionamiento para facilitar la carga en las camionetas. Los artículos de ferretería se almacenan más cerca del mostrador, en estanterías a la vista del cliente. También cuentan con un baño para los empleados y otro para los dueños.
  - La empresa cuenta formalmente con 4 empleados efectivos, y una presencia constante de los dueños en horario comercial. En el día observado, uno de los empleados no asistió a trabajar por causas de salud y fue reemplazado por un hijo del dueño.
  - En ambas ocasiones se observaron situaciones problemáticas. En el primer horario, un dueño tuvo inconvenientes para encontrar una caja de mercadería que había recibido hace un par de horas. En el siguiente turno, un vendedor demoró en encontrar el precio de un artículo requerido por un cliente, quien se percibía impaciente. En ese mismo turno observamos que un cliente había solicitado pagar un artículo, y el cajero cobró lo que el vendedor decía y entregó el producto sin verificar los productos en la bolsa.
  - En cuanto a equipos tecnológicos, cuentan con 3 computadoras. Una ubicada en el mostrador, en donde los vendedores controlan precios de los artículos en una planilla de Excel. El otro equipo, se encuentra en la caja que se utiliza para generar y registrar las facturas de venta. La restante, ubicada en el depósito de ferretería, se utiliza para la administración (pedidos a los proveedores, cargar precios en el Excel, control de las cuentas con los bancos, contabilidad, etc.)
  - Un detalle a destacar, es que en la puerta de entrada al depósito hay un cartel, que dice “El cliente *no tiene* la razón, el cliente *ES* la razón”.

### Entrevista a los empleados

La ferretería cuenta con 4 empleados, todos con una antigüedad de más de 10 años, con una edad entre 45 y 61 años. De las entrevistas, los aspectos en común que se destacan son los siguientes:

- Ningún empleado percibe que exista una relación que vaya “más allá de lo laboral”, ni entre compañeros ni con sus jefes.
- En cuanto a las tareas que realiza cada empleado según su puesto, no hay límites establecidos sobre qué actividades realiza cada empleado. Hay un vendedor que se encarga de la atención al público, reposición y orden del salón. Otro empleado se encarga de realizar las entregas a domicilio de materiales de construcción y acomodo del depósito. Los últimos dos

empleados se encargan de la venta o de la entrega a domicilio en caso de ser necesario, además del orden del salón.

- Hay una nula participación en la toma de decisiones de la empresa. Solo siguen directivas.
- Las problemáticas expresadas por los empleados, se presentan a continuación:

### Problemáticas de la empresa percibidas por los empleados



Fuente: elaboración propia<sup>17</sup>

### Entrevista a los dueños

Ambos dueños tienen una relación familiar, la dueña es hija del fundador de Construfer y el dueño es su yerno, a su vez cuñado de la dueña. Ambos pasaron a formar parte de la dirección luego del fallecimiento del fundador hace 2 años (por lo que podría considerarse que la empresa podría estar atravesando una crisis de poder por el retiro del fundador). Ambos trabajan en la ferretería en horario corrido, y realizan diversas tareas en la misma. La dueña es contadora y se especializa más específicamente en la administración, la contabilidad, y la liquidación de sueldos. El dueño es comerciante, y se especializa en el manejo de los proveedores, las compras, manejo de bancos y atención al público. Ambos realizan su trabajo con mucho compromiso. Las percepciones comunes acerca de las problemáticas encontradas en el funcionamiento de la empresa son las siguientes:

<sup>17</sup> Mapa cognitivo construido con el software online GoConqr. En base a las entrevistas a los empleados. Anexo 2.

## Problemáticas de la empresa percibidas por los dueños



Fuente: elaboración propia<sup>18</sup>

## Entrevista a los clientes

En primer lugar, cabe destacar que no hubo una actitud positiva por parte de los clientes para responder las preguntas, se trabajó entonces, con la poca cantidad de datos recolectados. Se destaca de estas entrevistas:

- De los ocho entrevistados, solo uno visitaba el local por primera vez, y acudió por recomendación de un cliente, los otros afirmaron ser clientes regulares. Cinco eran clientes hace más de 5 años, y una era cliente hace más de 10 años.
- Las ventajas competitivas que percibieron los clientes fueron coincidentes con algunas concebidas por los dueños y empleados. Se resumen todas las que se percibieron en la siguiente nube de palabras:

## Ventajas competitivas percibidas por Clientes, Empleados y Dueños



Fuente: elaboración propia<sup>19</sup>

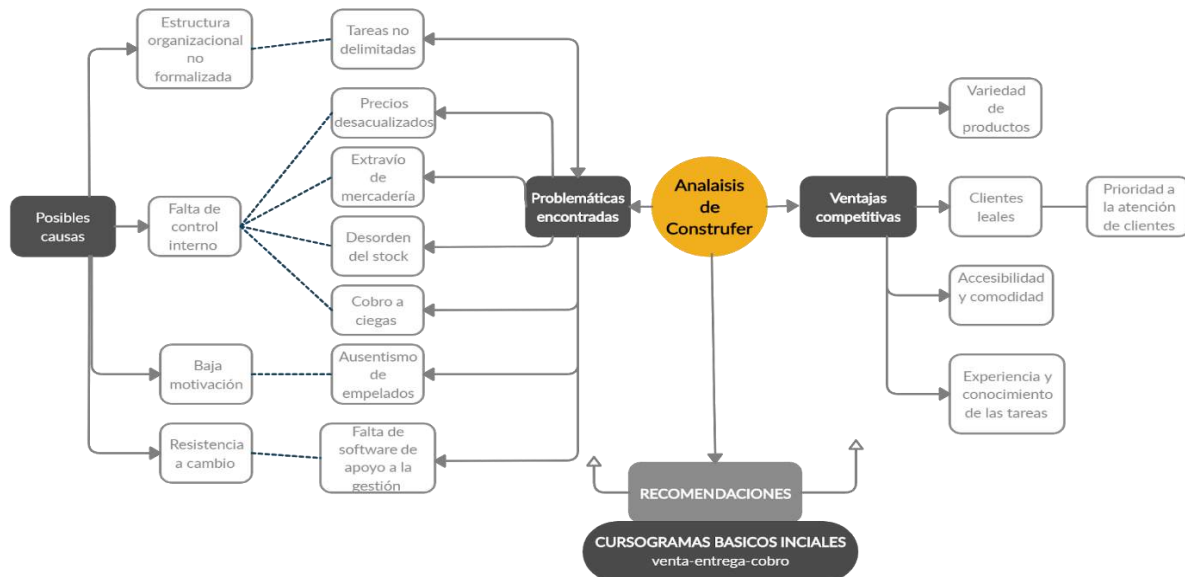
<sup>18</sup> Mapa cognitivo realizado con el software online de GoConqr. En base a las entrevistas a los dueños. Anexo 3

<sup>19</sup> Realizada con el software online de Mentimeter. En base a las entrevistas a los clientes, empleados y dueños. Anexos 2,3 y 4.



## 4.3 HALLAZGOS

### RESUMEN DE LOS HALLAZGOS



Fuente: elaboración propia<sup>20</sup>

Esta es una empresa familiar de segunda generación, que tuvo un importante crecimiento a lo largo de los años, pero que, en este momento, está situada en la etapa del ciclo de vida de la empresa de la “crisis del poder por el retiro del fundador”. Los dueños tienen esperanza de que el negocio siga creciendo y se mantenga a lo largo del tiempo, pero para eso, deberán superar los problemas existentes. En base a la información obtenida en las entrevistas y en las observaciones realizadas, se pueden reconocer las siguientes **posibles causas de las problemáticas encontradas**:

- **Falta de control interno:** ausencia de un proceso estructurado de recepción y almacenamiento de la mercadería y falta de respaldo formal de las transacciones, por lo que se generan extravíos y faltas de mercadería. Cobro y entrega de productos a ciegas: el cajero cobra el monto anunciado por el vendedor y no tiene un respaldo físico (remito) de los productos que se han entregado. Esto genera que haya entregas erróneas, ya sean en exceso o faltantes.
- **Resistencia al cambio:** se observa cierta rigidez a la hora de realizar las actividades en la empresa. Ésta se desempeña siguiendo un modelo tradicional de gestión, donde la innovación no es motor de sus actividades y hay un fuerte arraigo a la forma de realizar las tareas de manera repetitiva. La aversión a aplicar un software que integre los procesos de la organización en su totalidad, es parcialmente la causa de las problemáticas percibidas

<sup>20</sup> Mapa conceptual realizado mediante la aplicación Creately.

como: precios desactualizados, demoras para encontrar los productos, extravíos y faltas.

- Se observa una **baja motivación** del personal en el trabajo. Ésta desmotivación puede deberse a la débil relación que se percibe entre compañeros de trabajos y con sus dueños, a la centralización en la toma de decisiones y a la falta de un programa de incentivos.
- No hay una declaración explícita de misión, visión y valores de la empresa.
- **Estructura organizacional no formalizada:** No hay roles definidos en cuanto a las tareas y responsabilidades en cada puesto. Esto genera confusiones a la hora de actuar y tomar decisiones, que pueden derivar en problemas mayores.

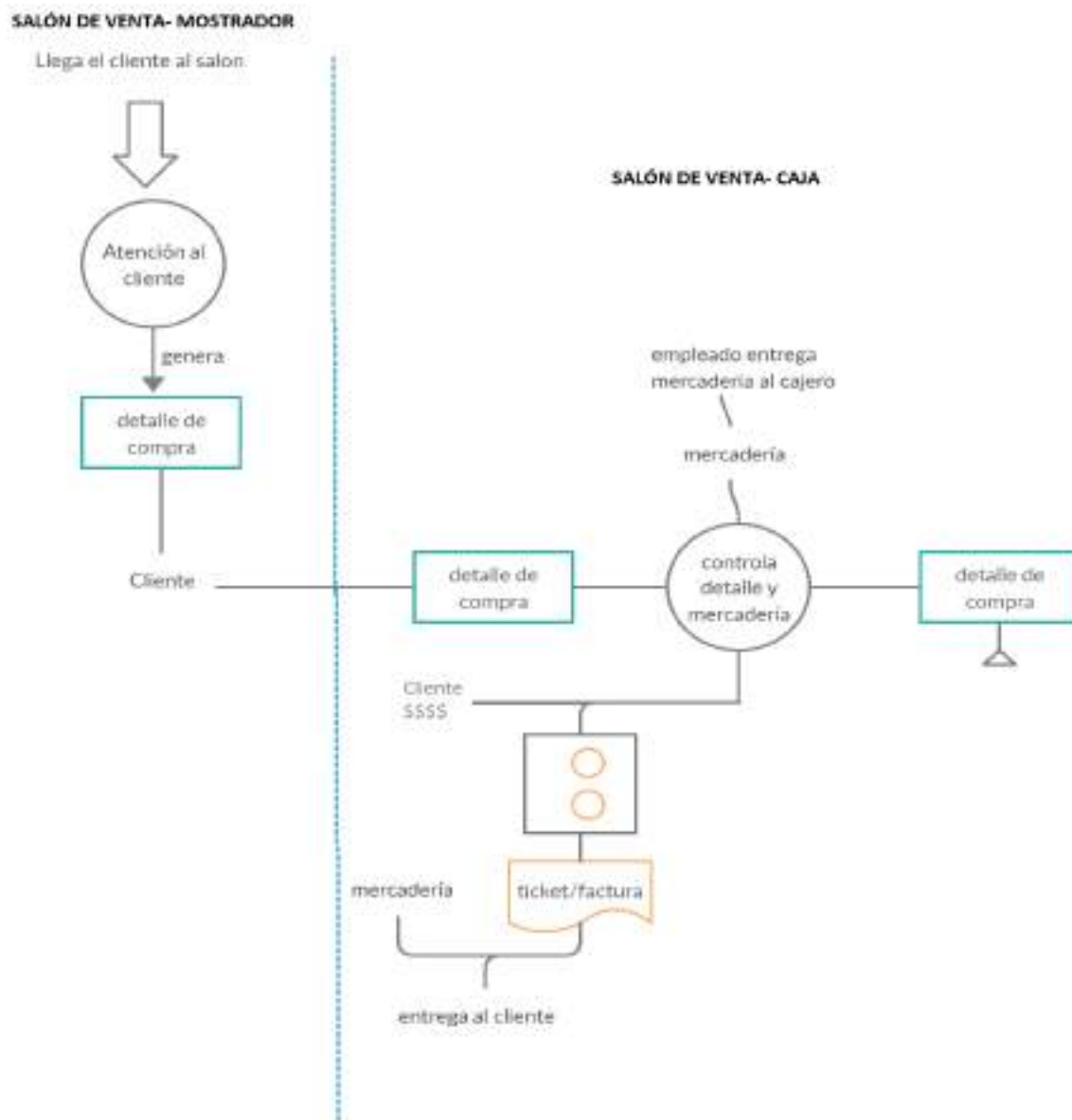
Por otro lado, se destacan las siguientes **ventajas competitivas** de la empresa:

- **Amplia variedad y cantidad de productos:** lo cual permite que los clientes que acudan al negocio encuentran lo que buscan, y hasta consigan artículos que no buscaban allí en primer lugar.
- **Accesibilidad:** el local comercial se encuentra en una zona estratégica para el comercio en la ciudad de Yerba Buena, y además cuenta con un estacionamiento, lo que otorga una gran ventaja con respecto a los demás comercios del rubro en la zona, ya que muchas veces los clientes eligen el negocio por su cómodo acceso.
- **Clientes leales:** se observa que la empresa tiene una amplia cartera de clientes fieles, algunos son clientes hace más de 5 años y compran con una frecuencia mensual.
- **Prioridad en la atención:** Los vendedores y los dueños, consideran fundamental la buena atención a los clientes, tanto para retener a sus clientes leales como para captar nuevos clientes mediante las recomendaciones (marketing boca a boca). “El cliente no tiene la razón, el cliente ES la razón”, la búsqueda de soluciones, el asesoramiento personalizado y la entrega rápida de los productos son las estrategias utilizadas para mantener a “la razón” del negocio desde su fundación.
- **Todos conocen todo:** el **know-how** de las tareas a realizar y el conocimiento de la cartera de productos es casi integral. Todos los empleados saben muy bien cómo se realizan sus actividades, y tienen noción de cómo los demás realizan sus tareas, otorgándoles la posibilidad de cubrirse en caso de ser necesario.

#### 4.4 RECOMENDACIONES

En base a las problemáticas halladas y a las ventajas competitivas existentes, se proponen un par de Cursosogramas iniciales básicos para realizar los procesos de venta-entrega-cobro, tanto para reducir parcialmente las deficiencias encontradas, como para potenciar las ventajas competitivas, como ser la satisfacción de los clientes leales:

## Cursograma para el proceso de venta y entrega de mercadería a los clientes en el mostrador (artículos de ferretería)

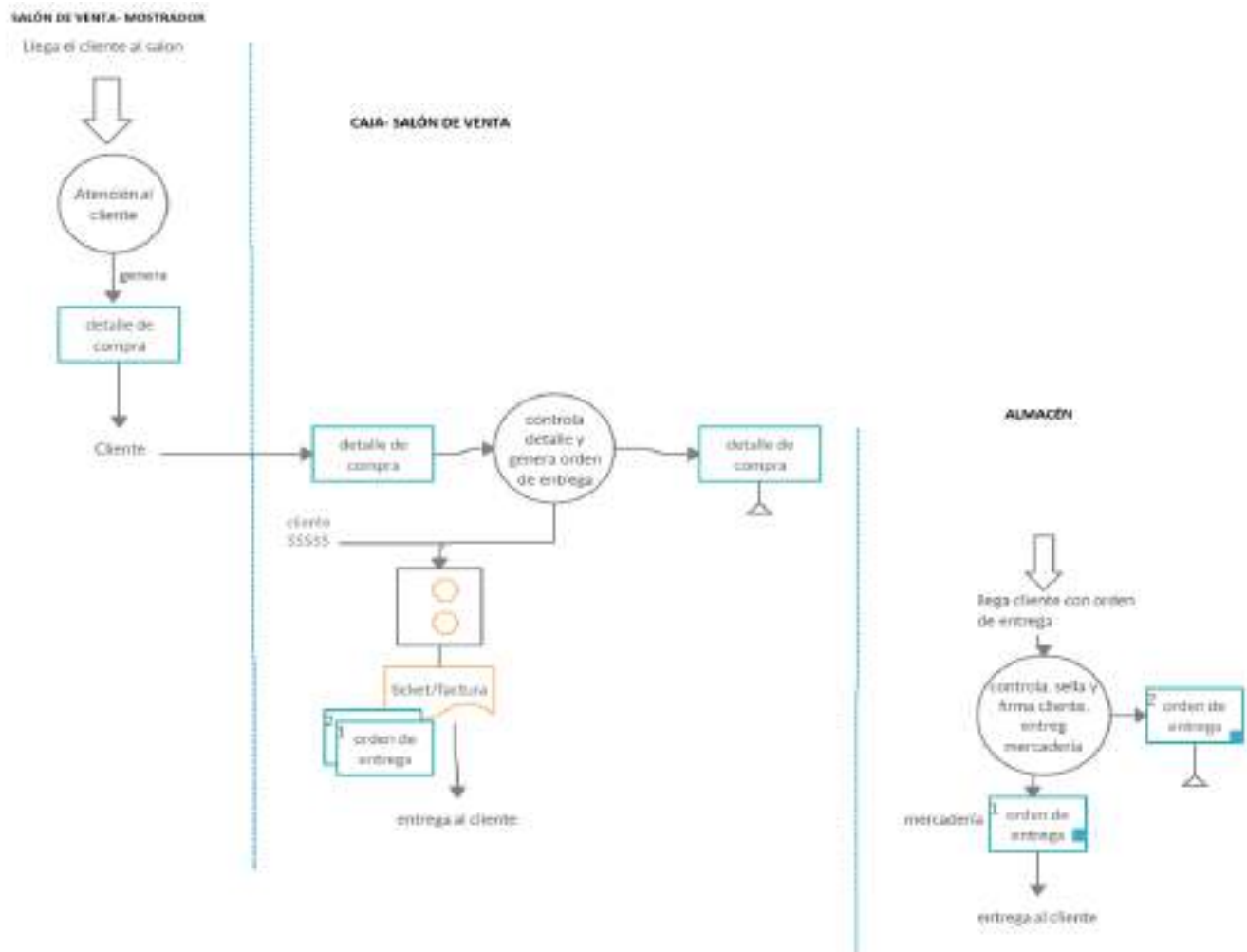


Fuente: elaboración propia<sup>21</sup>

1. Llega el cliente
2. el vendedor lo atiende, asesora y toma el pedido
3. redacta manualmente el detalle de compra
4. prepara la mercadería en base al detalle de compra
5. entrega el detalle de compra al cliente y la mercadería al cajero
6. el cajero recibe detalle de compra del cliente, realiza un control cruzado de mercadería física preparada por el vendedor y detalle de compra
7. cobra al cliente y genera ticket fiscal o factura
8. entrega ticket fiscal o factura y mercadería al cliente
9. archiva detalle de compra

<sup>21</sup> Cursograma creado mediante la aplicación Creately.

## Cursograma para el proceso de venta y entrega de mercadería a los clientes en el almacén (artículos de corralón)



Fuente: elaboración propia<sup>22</sup>

1. Llega el cliente
2. el vendedor lo atiende, asesora y toma el pedido
3. redacta manualmente el detalle de compra
4. entrega el detalle de compra al cliente
5. el cajero recibe detalle de compra del cliente, cobra al cliente, genera ticket fiscal o factura y orden de entrega por duplicado
6. entrega ticket fiscal o factura y orden de entrega por duplicado al cliente
7. el encargado de depósito recibe orden de entrega por duplicado del cliente
8. controla, prepara mercadería, sella la orden de compra original y solicita firma al cliente de la orden de compra duplicado
9. entrega al cliente orden de compra original intervenida junto mercadería
10. archiva orden de compra duplicada firmada por el cliente

<sup>22</sup> Cursograma creado mediante la aplicación Creately.



## 5. CONCLUSIONES FINALES

Es necesario, para que toda empresa progrese y sea exitosa, conocer cómo se encuentra internamente, cuáles son las aspiraciones y los problemas a los que se enfrenta diariamente, y a su vez, buscar de alguna forma superar las dificultades existentes. Muchas veces la empresa se enfrenta a la incógnita de cuáles son las causas de dichos obstáculos.

El know-how de cómo se realizan los procesos y la gestión, y el arraigo por esta forma de realizar las tareas, pueden engeguercer a la dirección en cuanto a las problemáticas que enfrentan y en cuanto a las vías de acción alternativas que pueden tomar para realizar los procesos de manera más eficiente. Es por ello, que resulta fundamental que toda empresa realice un análisis sobre su estado actual y las posibles alternativas de mejora.

Como resumen del análisis realizado en Construfer, se realizó la detección de los problemas en el funcionamiento y de sus posibles causas, lo que le otorgarán a la empresa un panorama más amplio de su gestión actual para realizar una eficiente toma de decisiones en pos de corregirlos. Adicionalmente, se identificaron las ventajas competitivas actuales de la empresa, lo que le permitirá a la empresa conocer qué acciones continuar realizando para mantenerlas, y qué medidas implementar para potenciarlas.

Asimismo, se propone la implementación de dos cursogramas básicos iniciales para los procesos venta-entrega, con los se logrará reducir inconvenientes a la hora de entregar productos de ferretería y corralón al cliente, como entregas de productos erróneos, faltantes de productos, o entregas en exceso, logrando de esta forma evitar posibles malestares en el cliente, y un manejo más eficiente de los recursos de la empresa, así como lograr un mayor control interno.



## APÉNDICE

### Anexo 1: Guía de observación

Fecha:

Duración:

Horario día 1:

Horario día 2:

Aspectos a observar	Datos recabados
Ubicación	
Disposiciones físicas	
Flujo de clientes	
Orden	
Empleados en la nómina	
Situaciones problemáticas observadas	
Equipos y tecnología	
Tareas realizadas por empleados en cada puesto	
Tareas realizadas por dueños	
Misión, visión y valores	
Organigrama	
Otro	

### Anexo 2: Entrevista a empleados

1. Nombre: \_\_\_\_\_
2. Edad: \_\_\_\_\_
3. Puesto: \_\_\_\_\_
4. Antigüedad: \_\_\_\_\_
5. ¿Qué actividades realiza en su puesto?
6. ¿Cómo describiría brevemente su relación con sus compañeros de trabajo?
7. ¿Cómo describiría brevemente su relación con los dueños?
8. ¿Qué situaciones problemáticas se le suelen presentar en su actividad?
9. ¿Cómo suele manejar esas situaciones?





10. ¿Toma decisiones que considera importantes para la ferretería? ¿Cuáles por ejemplo?
11. ¿Cuáles considera que son los puntos fuertes del negocio?

### **Anexo 3: Entrevista a los dueños**

1. Nombre: \_\_\_\_\_
2. Edad: \_\_\_\_\_
3. Profesión: \_\_\_\_\_
4. ¿Cuándo pasó a formar parte de la dirección del negocio?
5. ¿Qué lo llevó a formar parte?
6. ¿Qué tareas realiza en la ferretería?
7. ¿Cree que están bien delimitados las tareas de cada persona en la organización?
8. ¿Cuáles considera que son los puntos fuertes del negocio? ¿Cuál de estos considera que son los factores clave del éxito de su empresa?
9. ¿Cuáles considera que son los puntos débiles del negocio?
10. ¿Cómo describiría brevemente su relación con sus empleados?
11. ¿Qué situaciones problemáticas enfrentan frecuentemente en el negocio?
12. ¿Cómo suele resolverlas? ¿Las resuelven conjuntamente con su socio/a?
13. ¿Cómo se suelen tomar las decisiones en la empresa?

### **Anexo 4: Entrevista a los clientes**

1. ¿Es primera vez que compra aquí?
  - Si (Diríjase a la pregunta 6)
  - No (Responda las preguntas desde la 2 a 5)
2. ¿Con qué frecuencia compra aquí?
3. ¿Hace cuánto tiempo es usted cliente del negocio?
4. ¿Por qué eligió este negocio en primer lugar?
5. ¿Por qué lo sigue eligiendo?
6. ¿Por qué eligió comprar aquí?

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Sampieri, H. (2015) Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill
- GOYZUETA RIVERA, Samuel Israel (2013). "Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad". Perspectivas, Año 16 - N° 31 - abril 2013. pp. 87-132. Universidad Católica Boliviana "San Pablo". Cochabamba.
- Martínez Echezárraga, Jon. (2010). Empresas familiares. Reto al destino: Claves para perdurar en el éxito.
- Gómez-Betancourt, Gonzalo (2006). "¿Son iguales todas las empresas familiares?: caminos por recorrer". -Colombia, Bogotá: Grupo editorial norma 2006.
- Alonso, Adrián (07/03/2020) Empresas familiares: sustento de la economía internacional. Diario de Cuyo. Recuperado de:



<https://www.diariodecuyo.com.ar/suplementos/Empresas-familiares-sustento-de-la-economia-internacional--20200306-0083.html>

- Quilici, Sofía (29/11/2018) Empresas familiares: el avance de la nueva generación. Diario El Cronista. Recuperado de: <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Empresas-familiares-el-avance-de-la-nueva-generacion-20181129-0003.html> ).
- Valenzuela, Claudia M. Ramírez, Roxana. (2010 ). “DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UNA MIRADA HACIA EL FUTURO”. Instituto Tecnológico de Sonora.
- Molina Parra, Paula Andrea. Botero, Sergio. (2016). “Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis”. Correspondencia: Facultad de Minas, Medellín (Colombia). Juan Nicolás Montoya
- González, Gustavo- Herrera, Rodrigo F. -Miranda, Eduardo (2017) “DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DE LA ARQUITECTURA, INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN (AIC)”
- Valenzuela, Claudia M. Ramírez, Roxana. (2010). “DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UNA MIRADA HACIA EL FUTURO”. Instituto Tecnológico de Sonora.
- Miguel Jorge Klein (2010) “Cursograma - Técnicas y casos “.