UCC UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA JESUITAS | Sistema de Bibliotecas

PRODUCCIÓN ACADÉMICA

Soaje Pérez, Javier

Aplicación de un modelo estratégico, a una empresa familiar en crisis de gobierno

Tesis para la obtención del título de posgrado de Magister en Dirección de Empresas

Director: García Espeche, Gonzalo

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CORDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL DE
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

APLICACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO, A UNA EMPRESA FAMILIAR EN CRISIS DE GOBIERNO

AUTOR: JAVIER SOAJE PÉREZ

DIRECTOR: GONZALO GARCÍA ESPECHE

CIUDAD DE CÓRDOBA, 2021

Dedicatoria

A la Santísima Trinidad fuente de toda Verdad, Justicia y Belleza.

2019) A mi mujer y los mellizos que espera.

2020) A mi mujer, los mellizos y el nuevo bebé en camino…

2021) A Mercedes mi mujer, a mis hijos Jaime, Paula y Luisa.

Agradecimientos

A Gonzalo por sus sugerencias y recomendaciones,

a Nelson por su colaboración invalorable,

a Mercedes por su paciencia, acompañamiento, correcciones, discusiones y todos los esfuerzos necesarios para superar el costo familiar de hacer este trabajo.

Resumen / Abstract

El propósito de este trabajo es realizar un proceso de reflexión estratégica en una empresa comercial, considerada como una única unidad de negocios, aplicando el modelo GIB. Las particularidades del caso, refieren a un negocio familiar consolidado, con bajo nivel de profesionalización en su dirección estratégica, que se encuentra atravesando un proceso de crisis de gobierno y de transición hacia una nueva conducción, que pone en riesgo la continuidad de la empresa.

El empleo del modelo estratégico de gestión, refiere al fondo de la estrategia, realiza análisis y reflexiones sobre conceptos e interrelaciones, que posibilitan comprender el diagnóstico de situación de la empresa en entornos de alta incertidumbre y cambio acelerado. Se presentan también, propuestas de desafíos y oportunidades de mejora.

A continuación, se señala lo nuclear del final del proceso de reflexión estratégica que conduce a replantear los conceptos estratégicos clave y tomar decisiones para formular la estrategia. Finalmente, se mencionan algunos aspectos condicionantes de la reflexión estratégica y la toma de decisiones, junto a la posterior implementación y control estratégico, para arribar luego a algunas conclusiones generales más allá de la estrategia.

Palabras clave

Estrategia, reflexión estratégica, conceptos estratégicos clave, entorno, sector, competencia, mercado, empresa, unidad de negocios, posición competitiva, recursos y capacidades, cadena de valor, modelo GIB, familia, gobierno, crisis, diagnóstico, formulación estratégica.

INDICE GENERAL

I- INTRODUCCIÓN 9
I. 1- Descripción del problema a resolver y breve presentación del caso 9
I. 2- Objetivos del TFM 11
I. 2.1- Objetivo general 11
I. 2.2- Objetivos específicos 11
I. 2.3- Metodología 12
I. 2.4- Ámbito de actuación laboral 14
II- ESTADO DE LA TEORÍA EN LOS EJES TEMÁTICOS 15
II.1- Introducción 15
II.2- Aproximación a la noción de estrategia 15
II.2.1- Teorías de la estrategia 17
II.2.2- El pensamiento estratégico 18
II.2.3- Desarrollo del enfoque estratégico en la empresa 20
II.2.3.1- La estrategia empresaria 20
II.2.3.2- Abordaje de la estrategia empresaria 21
II.2.3.3- La estrategia planificada y la estrategia emergente 23
II.2.3.4- Aquello que no es estrategia 27
II.2.4- La gestión estratégica versus la gestión operativa 27
II.2.5- Los Niveles estratégicos 30
II.2.6- La ventaja competitiva y las dimensiones estratégicas 33
II.3- Presentación del modelo estratégico a aplicar 36
II.3.1- Preliminares 36
II.3.2- Conceptos estratégicos clave 38
II.3.3- Análisis estratégico 45
II.3.3.1- Análisis Externo (del entorno) 46

II.3.3.1.1- Macroentorno 47

II.3.3.1.2- Sector 49

II.3.3.1.3- Mercado (Segmentos y FCE) 57

II.3.3.2- Análisis interno 58

II.3.3.2.1- Recursos y capacidades 59

II.3.3.2.2- Cadena de valor de la empresa y áreas de resultado clave (ARC) 64

II.3.3.2.3- Estrategia y crisis en el contexto 69

II.3.3.2.4- Interrelación entre las variables 70

II.4- Nociones generales de Empresas Familiares 73

II.4.1- Introducción 73

II.4.2- Conceptualización de la empresa familiar 74

II.4.3- Tipos de Empresas Familiares 77

II.4.4- Características de las empresas familiares 78

II.5- Crisis de gobierno en empresas 84

III- APLICACIÓN DEL MODELO ESTRATÉGICO GIB DE GIMBERT EN BARRANDEGUY HNOS SRL 87

III.1- Introducción 87

III.2- Presentación detallada de la organización 87

III.3- Reflexión sobre conceptos estratégicos clave 98

III.4- Análisis Estratégico de Barrandeguy Hnos. SRL 101

III.4.1- Introducción 101

III.4.2- Análisis del entorno 101

III.4.2.1- Macroentorno 102

III.4.2.2- Análisis del sector a nivel macro 114

III.4.2.2.1- Introducción 114

III.4.2.2.2- Definición del Sector 114

III.4.2.2.3- Análisis de las Fuerzas competitivas de Porter 115

III.4.2.2.3.1- Conclusiones del análisis de las cinco fuerzas competitivas .. 126

III.4.2.2.4- Análisis del Ciclo de Vida del Sector 128

III.4.2.2.5- Cadena de Valor del Sector (Macro) 129

III.4.2.3- Análisis del sector a nivel micro. 130

III.4.2.4- Análisis de competencia 137

III.4.2.5- Análisis de mercado 138

III.4.2.5.1- Delimitación del mercado 138

III.4.2.5.2- Segmentos, factores clave de éxito y factores mínimos de éxito140

III.4.2.6- Conclusiones del análisis del entorno 144

III.4.3- Análisis interno (Perspectiva interna, actual y futura) 146

III.4.3.1- Introducción 146

III.4.3.2- Examen de los recursos 146

III.4.3.3- Diagnostico estratégico generalista y examen de la cadena de valor 148

III.4.3.3.1- Introducción (objetivos y metodología) 148

III.4.3.3.2- La cadena de valor de Barrandeguy Hnos SRL 149

III.4.3.3.2.1- Diagnóstico de la función de dirección y gobierno 152

III.4.3.3.2.2- Diagnóstico de la función de Compras 163

III.4.3.3.2.3- Diagnóstico de la función Logística 168

III.4.3.3.2.4- Diagnóstico de la función Comercial 174

III.4.3.3.2.5- Diagnóstico de las actividades del Servicio posventa 185

III.4.3.3.2.6- Diagnóstico de la función de Administración y RRHH 188

III.4.3.3.2.6- Diagnóstico de la función Finanzas 198

III.4.3.3.2.7- Diagnóstico de la función de Sistemas de Información 204

III.4.3.3.2.8- Diagnóstico de la función de Mantenimiento 208

III.4.3.3.2.9- Diagnóstico de las actividades tercerizadas (Jurídica, impositiva-contable y laboral) 209

III.4.3.3.3- Síntesis del diagnóstico y examen de la cadena de valor 211

III.5- Final del Proceso de reflexión estratégica con el modelo GIB 214

IV- CONDICIONANTES PARA QUE ESTA EMPRESA PUEDA APLICAR EL MODELO ESTRATÉGICO DE MANERA EXITOSA 217

V- CONCLUSIONES GENERALES PARA LOS TRES EJES TEMÁTICOS .. 224

V.1- Más allá de la estrategia 225

VI- CONSIDERACIONES FINALES 230

VI- BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA 232

ANEXO 1: Detalle de fuentes utilizadas para la elaboración del trabajo 236

ANEXO 2: Contenido de las familias de artículos en cada división 237

ANEXO 3: Cuestionarios guía para entrevistas a directivos y responsables de área o actividad. 238

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tablas

Tabla 1: La Gestión Estratégica y la Gestión Operativa 29

Tabla 2: Estrategias genéricas y formas habituales de obtener una VC. 35

Tabla 3: Factores que inciden en cada fuerza competitiva. 52

Tabla 4: Características para identificar grupos estratégicos, en función del grado en que las empresas se diferencian entre sí. 57

Tabla 5: Socios integrantes de la sociedad de hermanos y su posición operativa..... 89

Tabla 6: Divisiones de productos y servicios de la sociedad. 91

Tabla 7: Ficha síntesis de la empresa presentada. 97

Tabla 8: Resumen de las variables clave del macroentorno. 113

Tabla 9: Resumen de las variables clave del macroentorno, péndulo y tendencia. 113

Tabla 10: Síntesis de los factores de la fuerza I: Rivalidad. 116

Tabla 11: Síntesis de los factores de la fuerza II: Amenaza de nuevos ingresos. 118

Tabla 12: Síntesis de los factores de la fuerza III: Poder de negociación de los proveedores. 121

Tabla 13: Síntesis de los factores de la fuerza IV: Poder de negociación de los clientes. 124

Tabla 14: Síntesis de los factores de la fuerza V: Amenaza de productos sustitutos. 126

Tabla 15: Síntesis de los factores claves de cada fuerza competitiva. 127

Tabla 16: Análisis de las dimensiones estratégicas de cada grupo estratégico del sector. 134

Tabla 17: FCE por segmento de mercado. 142

Tabla 18: FME por segmento de mercado. 142

Tabla 19: Resumen de los aspectos clave de los segmentos a los que se dirige la empresa, relacionados con los aspectos esenciales de su estrategia. 143

Tabla 20: Síntesis de las dimensiones clave del entorno. 145

Tabla 21: Examen de los recursos de la organización. 147

Tabla 22: Principales proveedores por volumen de facturación y tipología de producto/servicio. Los servicios financieros incluyen los aranceles, comisiones e intereses de las tarjetas de crédito. 165

Tabla 23: Principales rubros por volumen de facturación de ventas. 175

Tabla 24: Síntesis del diagnóstico de la cadena de valor de las actividades primarias con prioridades de desafíos y relaciones clave. 212

Tabla 25: Síntesis del diagnóstico de la cadena de valor de las actividades de apoyo con prioridades de desafíos y relaciones clave. 213

Tabla 26: Secuencia núcleo estratégico para dos segmentos. 215

Figuras

Figura 1: Metodología tradicional de la estrategia empresaria.. 25

Figura 2: Estrategias planificadas (deseadas o intentadas) y las estrategias realizadas (emergentes) 26

Figura 3: Ejemplos de formas habituales de obtener una Ventaja Competitiva.. 34

Figura 4: Estructura de conceptos estratégicos clave en forma de escultura. . 39

Figura 5: Marco teórico de Derek Abell para el concepto de negocio. 41

Figura 6: Las preguntas esenciales de los seis conceptos estratégicos clave. 44

Figura 7: Las capas del ambiente que rodea a la organización. 47

Figura 8: Modelo de análisis competitivo de las cinco fuerzas de Michael Porter. 51

Figura 9: La cadena de valor de una organización de M. Porter. 64

Figura 10: La cadena de valor de la empresa según Gimbert. 66

Figura 11: Cuadro preguntas estratégicas de la cadena de valor de Gimbert.. 68

Figura 12: El triángulo estratégico de Kenichi Omahe. 70

Figura 13: El núcleo estratégico. 71

Figura 14: El modelo GIB versión simplificada 72

Figura 15: El modelo GIB. 73

Figura 16: El modelo clásico de los tres círculos de las empresas familiares. . 76

Figura 17: Organigrama funcional simplificado. 94

Figura 18: Ejemplo de análisis simplificado de la cadena de valor para el cemento y el eslabón salteado. 129

Figura 19: Empresas que conforman los Grupos Estratégicos del sector de comercialización minorista de materiales de construcción y afines, junto a la Situación competitiva de los mismos en términos de las variables: “Nivel de Calidad Percibida” y “Nivel de Servicio al Cliente”. 135

Figura 20: Situación competitiva de los grupos estratégicos del sector de materiales de construcción y afines, en términos de las variables “Marcas y Productos Líderes” y “Economías de Escala y Experiencia”. 136

Figura 21: Situación competitiva de los grupos estratégicos del sector de materiales de construcción y afines, en términos de las variables “Esfuerzo en Marketing” y “Precios Competitivos”. 136

Figura 22: Situación competitiva de los grupos estratégicos del sector de materiales de construcción y afines, en términos de las dimensiones estratégicas “Liderazgo tecnológico” e “Informalidad”. 137

Figura 23: Totales de nueva superficie cubierta en M2 por año, de Construcciones nuevas y ampliaciones a partir de permisos y relevamientos de obra en Municipio Alta Gracia. 139

Figura 24: Cadena de valor de Barrandeguy Hnos. SRL según el modelo de Gimbert..... 150

Figura 25: Ventas anuales de Barrandeguy Hnos SRL en moneda constante año 2013, ajustadas por el nuevo Índice de Costo de la Construcción de Córdoba rubro materiales (ICC Cba/materiales.) 156

Figura 26: Ingresos reales base 100 año 2017 ajustados por índice de cemento, construido en función del incremento del precio efectivo de compra al proveedor estratégico..... 202

Figura 27: Triángulo esencial de Gimbert. 227

Figura 28: El modelo clásico de las empresas familiares y el triángulo esencial de Gimbert para cada sistema. 228

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ARC	Áreas de Resultado Clave
BCRA	Banco Central de la República Argentina
CAC	Cámara Argentina de Comercio y Servicios.
CCC	Cámara de Comercio de Córdoba.
CFSHyA	Cámara de Ferreterías, Sanitarios, Hierros y Afines.
CPCE	Consejo Profesional de Ciencias Económicas
EF	Empresa Familiar
FCE	Factores claves o críticos del éxito
FME	Factores mínimos del éxito
GIB	Modelo Estratégico General, Integrativo y Básico
IARAF	Instituto Argentino de Análisis Fiscal
IERAL	Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana
KPI	*Key Performance Indicators* (Indicadores Clave de Rendimiento)
MACC	Monitor de la Actividad Comercial de Córdoba
PBI	Producto Bruto Interno
PyMES	Pequeñas y medianas empresas
UDN	Unidad de negocio
TC	Tipo de Cambio
VICA	Volátil Incierto Complejo Ambiguo
VC	Ventaja competitiva

I- INTRODUCCIÓN

I. 1- Descripción del problema a resolver y breve presentación del caso

El caso trata la situación de Barrandeguy Hnos. SRL, un negocio comercial de tipo familiar iniciado en los años cincuenta que, desde su origen, durante décadas y hasta el presente, fue consolidando gradualmente una forma de hacer las cosas, fuera de un marco estructurado de dirección estratégica.

En la actualidad, esta empresa cuyos miembros poseen alta capacidad de trabajo operativo, cuenta con bajo nivel de profesionalización de la gestión empresarial. Además, la firma atraviesa un proceso de transferencia intergeneracional de la segunda a la tercera generación. Paralelamente, hay cierto grado de ausencia de dirección estratégica debido a que no cuenta con una estructura activa de conducción para análisis, evaluación y toma de decisiones, en el marco de un fuerte predominio del hacer por sobre el pensar y analizar. De manera que, la supervivencia del negocio familiar se encuentra en un alto nivel de riesgo, por la indefinición de algunos de los aspectos centrales del negocio y la presencia de ciertos síntomas que, al perdurar en el tiempo, sugieren que la empresa se encuentra desarrollando un proceso de crisis de gobierno. Sería conveniente que esta crisis sea una simple transición hacia una nueva gestión estratégica.

Se propondrá como solución, la aplicación de un modelo estratégico de gestión, de tipo integral y básico para la reflexión y toma de decisiones estratégicas en la empresa; la cual, será considerada como una única unidad de negocios. El empleo del modelo estratégico de gestión, permitirá elaborar y comprender mejor el diagnóstico de la situación estratégica actual de la empresa. Se considerará la situación interna de la empresa en relación a sus capacidades (actuales, potenciales y las que deseará desarrollar); así como en relación al medio en que se desenvuelve, especialmente en tiempos disruptivos como los actuales, en que los entornos de las empresas tienen enormes niveles de turbulencias.

Además, a modo de aporte al modelo, se expondrán brevemente algunos condicionantes que se consideran significativos para la aplicación del modelo estratégico de gestión, en el caso particular de la crisis de gobierno, de una empresa de tipo familiar que, con un único gobierno corporativo, dirige otras empresas y unidades de negocios.

Es importante mencionar que Barrandeguy Hnos. SRL, que comercializa principalmente materiales para la construcción, es la empresa madre de un grupo de empresas y actividades vinculadas que realiza el grupo familiar, entre las cuales pueden mencionarse: la actividad inmobiliaria, la construcción y desarrollo inmobiliario, cría de ganado, explotación de canteras, fabricación de muebles y participación activa en eventos deportivos (rally y motocross). Este trabajo, se circunscribe exclusivamente al análisis de la empresa primeramente mencionada, por ser la que lidera el grupo familiar en cuanto a antigüedad, trayectoria y relevancia. Además, a los fines de este trabajo, la misma será considerada como una única unidad de negocios.

El problema planteado en términos de oportunidad detectada, es la reducción del riesgo de supervivencia empresaria mientras que, al mismo tiempo, se asegure la continuidad de la empresa familiar en el futuro, en un marco de mejora de la competitividad. Naturalmente, esto se logrará como consecuencia de la aplicación de un modelo estratégico que posibilite una reestructuración integral del modelo de gestión y la manera en que se reflexiona y formula la estrategia de la empresa.

El abordaje del estado actual de la teoría utilizará tres ejes temáticos: la estrategia y el modelo a aplicar que permite la reflexión estratégica, las empresas familiares y la crisis de gobierno de una empresa. El foco de atención estará centrado en el modelo estratégico el cual concentrará la mayor parte de este trabajo y a continuación, en forma somera, se plantearán algunos conceptos y particularidades relacionados con el caso presentado, en torno a las empresas de familia y sus crisis de gobierno, como transición en la conducción estratégica.

Es de esperar que sean beneficiarios del proyecto, además de los miembros y grupos de interés de la empresa en análisis, la propia comunidad académica, los profesionales del *management*, las empresas familiares y específicamente, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en general y del sector.

I. 2- Objetivos del TFM

I. 2.1- Objetivo general

El objetivo primario y general de este trabajo es aplicar un modelo estratégico integral como guía para estructurar el pensamiento y favorecer el análisis, la reflexión y la toma de decisiones en la dirección de la empresa en estudio.

El empleo de esta herramienta de gestión estratégica por parte de los directivos de empresas, permite que las organizaciones definan conscientemente su razón de ser y su destino, mientras que al mismo tiempo; reconozcan las características del medio en el que se desenvuelven, junto a los elementos que posibilitan su supervivencia y desarrollo sostenido en el tiempo.

Complementariamente, se abordarán de manera sucinta, condicionamientos y particularidades consideradas relevantes, para el empleo de la herramienta estratégica presentada, en el caso de una empresa propiedad de una familia empresaria que posee además otros negocios.

I. 2.2- Objetivos específicos

En un segundo nivel de objetivos se procurará:

- Abordar el estado de la teoría en los ejes temáticos, los componentes del análisis y conceptos asociados.
- Describir el modelo estratégico integral seleccionado, como guía de abordaje a los problemas más frecuentes que enfrenta la gestión estratégica de una empresa.

- Presentar brevemente, los aspectos centrales de la problemática particular de las empresas familiares y de la crisis de gobierno como transición.
- Utilizar el modelo en la empresa seleccionada, como parte de un proceso de consultoría integral, analizando las perspectivas estratégicas externa e interna de la empresa seleccionada.
- Profundizar en el análisis interno, a través del establecimiento de un diagnóstico generalista de situación, con abordaje primordialmente cualitativo de las áreas del *managment* definidas, que además sea aplicable a cualquier empresa, a través de cuestionarios para relevamiento.
- Proponer sugerencias de manera genérica por área y con orden de prioridades.
- Presentar el proceso para replantear conceptos claves y tomar decisiones.
- Exponer algunos aspectos y condicionantes relevantes, más allá del modelo presentado, en torno a los ejes temáticos.
- Proponer algunas conclusiones generales del trabajo, para los tópicos presentados.

I. 2.3- Metodología

Debido a que la metodología cualitativa ha sido ampliamente utilizada para la resolución de problemas empresariales y para la enseñanza del *managment*, este trabajo, se centrará en el método de estudio de caso, a través del procesamiento y análisis de información obtenida por medio de múltiples fuentes de datos, con mayor prevalencia de las de tipo cualitativa.

El propósito de la investigación del estudio de caso, tendrá mayores características de estudio descriptivo y explicativo, que de estudio predictivo o exploratorio; dentro del marco requerido por la calidad y la objetividad en la obtención y el análisis de datos.

Las actividades que se desarrollarán, se orientarán en primer lugar al abordaje de la literatura seleccionada, para la conceptualización y explicación del caso de estudio que se investiga. Posteriormente, las tareas se encaminarán hacia la aplicación del modelo estratégico de gestión seleccionado. De esta manera, la reflexión estratégica para Barrandeguy Hnos. S.R.L. considerada como una unidad de negocios, se realizará durante el año 2021 y buscará determinar un estado de situación de la empresa, al 31/08/2021 que se expresará en un diagnóstico generalista por áreas del *managment* a través del análisis de la cadena de valor. El mismo permitirá definir a continuación, acciones estratégicas de mejora por área o actividad, junto a algunos condicionantes a tener en cuenta para el éxito en la toma de decisiones y posteriormente, en la implementación y el control estratégico.

En cuanto a las fuentes de información, se emplearán diversos instrumentos de recolección de datos de la organización y su entorno. Estadísticas públicas nacionales, provinciales y municipales, del sector y de cámaras empresarias e instituciones educativas.

En la empresa, se realizará análisis histórico de estados contables y libros, la revisión de documentos, información histórica de gestión, análisis estadísticos de bases de datos y reportes del sistema informático entre otros. Además, se realizarán entrevistas personales no estructuradas a directivos de la empresa y responsables de área junto a la observación personal y directa de los métodos y procesos de trabajo. También se consultará a organismos públicos y privados, a investigadores y docentes del *managment*, referentes del sector, gerentes de cámaras empresariales, artículos y revistas especializadas, bases de datos existentes y estadísticas de acceso público, todo guiado por la literatura de referencia, en el marco teórico de la investigación del caso de estudio (el Anexo 1 contiene un detalle de las fuentes de información).

I. 2.4- Ámbito de actuación laboral

Quien escribe este trabajo, se desarrolla en la empresa como gerente del área de administración y recursos humanos con colaboración en finanzas y la dirección general, coordinando también algunos trabajos de la comisión directiva, sin formar parte de la misma ni de la familia empresaria.

Las principales actividades desarrolladas, son relativas a la responsabilidad sobre el funcionamiento de la administración operativa y la gestión de mejora de procesos en general, el control de tesorería, la auditoría interna, el control de gestión y la elaboración de informes financieros específicos.

Se considera relevante mencionar que la experiencia profesional y formativa del autor, desde el año ‘99, giró siempre en torno al desarrollo de funciones diversas en empresas pequeñas o medianas de tipo familiar de distintos sectores de la economía.

II- ESTADO DE LA TEORÍA EN LOS EJES TEMÁTICOS

II.1- Introducción

En este apartado se intentará arribar al sentido y significado de la estrategia, especialmente en cuanto a su valor e importancia cuando es aplicada a las empresas, situación en que es mayormente conocida como dirección o gestión estratégica.

A continuación, se expondrán las características principales del modelo estratégico a aplicar que simplifica, ordena, integra, sintetiza y relaciona muchos de los conceptos y modelos estratégicos actuales. De manera de facilitar y clarificar el pensamiento estratégico de quienes conducen y toman las decisiones de una empresa.

Por último, se intentará brindar un sucinto marco conceptual que permita caracterizar, a través de breves delimitaciones y nociones elementales, las empresas familiares y las crisis de gobierno. En particular, cuando existen indefiniciones que impiden una orientación estratégica determinada y la posibilidad de una transición ordenada, hacia una nueva conducción exigida por la transferencia intergeneracional.

II.2- Aproximación a la noción de estrategia

Al presente, es probable que exista gran confusión por los usos diferentes y hasta contradictorios en algunos casos, respecto del término estrategia y su significado. Además, subyace un fuerte debate académico según los diversos autores a lo largo de los años. No es el objetivo de este trabajo presentar definiciones categóricas sino simplemente brindar una breve exposición respecto al origen, evolución y significado de estrategia, concepto fundamental en el que se asienta y se basa el modelo que se aplicará. Sin embargo, como no existe una definición única y universalmente aceptada del significado de estrategia se realizarán algunos comentarios respecto al origen y las principales acepciones relevantes a los fines de esta breve exploración.

En el diccionario Espasa-Calpe (1998), se define el concepto de estrategia como palabra de origen griego que deriva del latín *strategia*, que a

su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (ejército) y *agein* (conductor, guía). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares o un asunto en particular. También, es un proceso de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Pero la Real Academia Española habría incorporado la palabra estrategia a su diccionario recién a mediados del siglo XIX.

La estrategia es un concepto con múltiples abordajes académicos. “La estrategia, antes que una teoría o una disciplina, es una capacidad de todos los seres vivos (…). Una capacidad orientada a la supervivencia” (Pérez, 2011, p.130). Esto se debe a que, a lo largo de la historia, el término estrategia ha pasado por distintas conceptualizaciones.

Los antecedentes históricos de la estrategia, tienen origen tanto en oriente como en occidente. En oriente, tiene sus fuentes en la antigua China, hace 2.500 años en un sentido estrictamente militar, como planes de acción frente a un enemigo en el marco del “arte del general”, para resolver situaciones de guerra. El libro “El arte de la guerra” ó *Ping Fa*, de Sun Tzu, un filósofo, general y estratega militar chino, es la obra maestra de la estrategia y tácticas militares para los ejércitos profesionales de la antigua China. Se trata de un antiguo tratado militar chino de aproximadamente el siglo V a.C. Si bien algunos teóricos sostienen que Sun Tzu pudo no haber existido, lo cierto es que presenta una filosofía de la guerra para la gestión de conflictos y lograr el triunfo en las batallas. El libro se conoce en occidente recién a finales del siglo XVIII, algunos pocos años antes de la revolución francesa, al ser traducido por un sacerdote misionero jesuita llamado Jose María Amiot por pedido de Luis XV de Francia (Pérez y Massoni, 2009).

Es evidente que, en China, Sun Tzu no utilizó la palabra estrategia. En su lugar empleó (*Ji*), que en chino arcaico tiene un sentido muy amplio, pues además de estrategia significa proyecto, plan, idea, estratagema, táctica, artimaña, truco.

En oriente el sentido militar de la estrategia se focalizaba en la inteligencia militar. Así es como en el siglo I d.C., se desarrollan en oriente los juegos de estrategia, el go primero y luego el ajedrez (Pérez, 2011).

En occidente, el término estrategia aparece en Grecia, unos cinco siglos antes de Cristo con Herodoto, también con sentido puramente militar. Pero aquí estrategia significaba liderar la tropa y se focalizaba más en la fuerza militar que en la inteligencia militar. Recién en el siglo XV Maquiavelo desarrolla conceptos vinculados a la estrategia política.

Luego de que se conozca en occidente la obra Sun Tzu, pero ya en el siglo XIX, Karl Von Clausewitz, uno de los más importantes historiadores y teóricos de la ciencia militar moderna, escribía su obra maestra –De la guerra- un tratado en el que reflexiona sobre las experiencias de su vida militar en el ejército prusiano y aborda temas de táctica, estrategia y filosofía de la guerra. El mismo, aseguraba que, "la estrategia es la utilización de un encuentro para alcanzar el objetivo de la guerra (…). El encuentro mismo debe estudiarse relacionándolo con sus efectos posibles y con las fuerzas mentales y morales (…). La estrategia, debe proporcionar un objetivo a toda acción militar (…). En otros términos, traza un plan de guerra y, teniendo en cuenta su objetivo, planea cada una de las campañas y los encuentros que tendrán lugar en cada una de ellas. Como estas cuestiones en su mayoría solo pueden determinarse con presunciones, y algunas de ellas no se materializarán jamás, y otras no pueden preverse de ninguna manera, se hace evidente que, la estrategia debe ingresar en el campo de la batalla con el ejército, para arreglar las minucias sobre el terreno y hacer cambios sobre el plan general, lo que es necesario constantemente. Por lo tanto, la estrategia nunca puede dejar de trabajar" (Von Clausewitz, 2004, p.121).

II.2.1- Teorías de la estrategia

Sería muy ambicioso pretender sintetizar las teorías de la estrategia en este trabajo, sin embargo, podría plantearse que la estrategia ha tenido hasta ahora tres grandes paradigmas que continúan vigentes: el militar, el científico/matemático y el económico/managerial (Pérez, 2011).

El paradigma militar (Siglo V antes de Cristo hasta nuestros días); concibe la estrategia como el arte de dirigir los conflictos bélicos. Se basa en la fuerza para resolver el conflicto. Los generales según su talento, en un contexto de certezas, definían la estrategia militar de organizaciones con

unidad de doctrina y jerarquía. Luego a finales del siglo XIX y principios del XX los principios de este paradigma, se aplican a conflictos civiles y así la estrategia se transforma también en ciencia del conflicto.

El paradigma científico/matemático (1944/al presente); nace con la teoría de los juegos y el comportamiento económico de Von Neumann y Morgenstern, quienes ubican a la estrategia como teoría de la decisión en condiciones de incertidumbre estructurada. Para ellos, la estrategia es un concepto científico que se refiere al conjunto de las decisiones preparadas de antemano para el logro de un objetivo asignado, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del adversario o de la naturaleza. Así, denominan estrategia pura si el problema se resuelve con una única decisión y mixta si requiere combinar varias decisiones. El punto es que consideran estratégicas a todas aquellas decisiones en las cuales un tercero, fuerzas externas o sistemas influyentes podrían modificar el resultado, luego prácticamente todas las decisiones son estratégicas. Igual, sus aportes fueron de alto valor para los juegos de suma cero y de suma distinta de cero: los puntos de Nash o de equilibrio; el dilema del prisionero, etc.

El paradigma económico/managerial (1954/al presente); se inicia en los años cincuenta con Peter Drucker, quien propone por primera vez el concepto de decisión estratégica en "*The Practice of Management*", luego ingresa la estrategia en las escuelas de negocios. Con Igor Ansoff en los años sesenta y su obra Management Estratégico, la estrategia se impregnó de racionalidad principalmente por su origen económico.

II.2.2- El pensamiento estratégico

Según el diccionario, pensar es formarse ideas en la mente, reflexionar, recordar. El pensamiento es la facultad de comparar, combinar y estudiar las ideas que son una representación de una cosa en la mente (Diccionario Larousse, 1998). "El pensamiento es el recurso máximo del ser humano", (…) "la dificultad principal para el pensamiento es la confusión y el mayor enemigo, la complejidad" (De Bono, 2003, p.10).

Pensar es lo que distingue a los seres humanos del resto de los animales. Además, las personas pensamos diferente y como consecuencia,

esto hace que seamos distintos y hagamos las cosas de una manera distinta. Del mismo modo, las empresas piensan diferente y hacen cosas distintas (Gimbert, 2010).

El pensamiento estratégico cuando es aplicado a las empresas tiene que ver con el análisis de la situación del entorno, los probables movimientos o acciones de quienes participan ahí y el análisis de las posibles acciones y consecuencias futuras que emprenda la empresa.

La mayor complejidad y turbulencia de los contextos en los que están inmersas las empresas en la actualidad, requiere de mejor facultad para comprender y alcanzar más conocimiento, ideas y nociones de los entornos y las posibles acciones que deben tomar las empresas para sobrevivir.

Todas las organizaciones tienen que superar los retos del desarrollo estratégico para aprovechar oportunidades o para superar problemas (Johnson y otros, 2006).

Gimbert (2010) no se enfoca en el pensamiento estratégico, sino que asocia la actividad de pensar estratégicamente como un estadio inicial y primario anterior al proceso de reflexión estratégica. De este modo, plantea que el pensar estratégicamente orientado a las empresas es buscar la respuesta de tres grandes interrogantes:

1) ¿Dónde nos encontramos ahora?
2) ¿Hacia dónde queremos dirigirnos?
3) ¿Cómo llegamos ahí?

La determinación del lugar donde nos encontramos ahora, refiere al inicio de cualquier proceso estratégico y se vincula con diagnosticar la situación general de cada unidad de negocios de una empresa. Esto es, alcanzar “el conocimiento profundo del estado actual de los conceptos estratégicos claves de la compañía. Su definición es la fase cero de un proceso de reflexión y decisión estratégica” (Gimbert, 2015, p.41).

Una vez identificado el lugar donde la empresa se encuentra, el proceso de reflexión y análisis estratégico, nos brindará la respuesta a la segunda pregunta. Finalmente, el proceso de toma de decisiones y formulación estratégica, nos propondrá caminos para dar respuestas al tercer cuestionamiento e intentar alcanzar el destino seleccionado (Gimbert, 2010).

De un modo similar, podría plantearse como respuesta a los tres cuestionamientos presentados, un nivel de análisis, uno de definición de objetivos y otro de conformación de un plan estratégico de acción.

II.2.3- Desarrollo del enfoque estratégico en la empresa

II.2.3.1- La estrategia empresaria

Existen distintas definiciones y denominaciones para la estrategia de empresa y todas colaboran en cierta medida a formar una mejor idea de su significado. Los diversos enfoques estratégicos surgieron a partir de la segunda mitad del siglo veinte, para enfrentarse a las condiciones cambiantes de los entornos manifestadas con posterioridad a la segunda guerra mundial.

En la literatura en general al presente, son tratadas de manera similar estrategia de empresa, dirección estratégica, gestión estratégica, *managment* estratégico, planificación estratégica, conducción y gobierno. En este trabajo, se utilizarán indistintamente para describir el mismo tema general.

La estrategia empresaria está a cargo de quienes conducen la organización. La gestión o dirección estratégica de la empresa, reúne la evolución de los distintos aspectos del concepto en los últimos años y se ocupa de definir (Johnson y otros, 2006; Buenos Campos, 1993):

- La dirección a largo plazo de una organización con un enfoque sistémico.
- El alcance de las actividades y límite de la organización, es decir, la gama de productos y la cobertura geográfica.
- El logro de una ventaja para la organización respecto a la competencia.
- El ajuste estratégico (adaptación) a las fuerzas dominantes del entorno empresarial.
- La creación de oportunidades, mediante la acumulación de recursos y capacidades para lograr una ventaja competitiva.
- La satisfacción de los valores y expectativas de partes interesadas (*stakeholders*) dentro y fuera de la organización.

La estrategia es la dirección y alcance de la organización a largo plazo, que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante, mediante la configuración

de sus recursos y capacidades (competencias), con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas. (Johnson et al., 2006, p.10).

Además, las decisiones estratégicas en la empresa son (Johnson y otros, 2006):

- De Naturaleza compleja
- Tomadas en condiciones de incertidumbre
- Que afectan las decisiones operativas y por lo tanto requieren conocer y coordinar las actividades operativas.
- Requieren planteamiento integrado para dirigir la organización
- Pueden requerir vínculos (relaciones y redes) de los directivos fuera de la organización.
- Pueden implicar cambios que afecten la herencia de recursos y la cultura (en caso fusiones de empresas).

"Ser consciente de lo que realmente es estratégico, es darse cuenta en qué tipo de decisiones se juega el futuro de la organización" (Gimbert, 2010, p.22). De este modo, en el ámbito de la estrategia de empresas, la misma se orienta a desarrollar un proceso de reflexión para analizar, identificar y describir acciones (las causas) que llevarán a conseguir una posición que permita alcanzar mejores rendimientos o resultados que los competidores de un sector (las consecuencias).

II.2.3.2- Abordaje de la estrategia empresaria

Las habilidades conceptuales del estratega son la capacidad de abstracción y el enfoque sistémico. Esto es así porque no es factible que una estrategia sea vista o tocada, de modo que cada estrategia constituye una invención, un sistema creado por mentes imaginativas para regular un comportamiento futuro o para conceptualizar un comportamiento ocurrido (Mintzberg, 1987).

Desde este enfoque (Mintzberg, 1987), la estrategia requiere al menos cinco definiciones; como plan, patrón, posición, perspectiva y pauta de acción. De este modo, debido a los múltiples usos de la palabra estrategia, son necesarias múltiples y variadas definiciones, en las que ninguna en particular

predomina sobre otra, mientras que cada una agrega o amplía aspectos relevantes, para aproximarnos a la comprensión de la estrategia.

- La estrategia como Plan; consiste en el establecimiento de un curso de acción conscientemente determinado. Se trata de "acciones que se aplicarán y se desarrollarán de manera consciente y con un propósito determinado. Así, como planes, las estrategias son intencionadas o deliberadas y pueden ser generales o específicas. Son intenciones precisas y articuladas por un liderazgo central y controles formales para asegurar su implantación.
- La estrategia como Pauta de acción; refiere a una "maniobra específica" para ganar la partida a un competidor o contrincante centrando la atención en aspectos dinámicos y competitivos. Corresponde también a una estrategia intencionada.
- La estrategia como Patrón; se enfoca en un flujo de acciones comportamentales consistentes que pueden ser intencionadas o no. De este modo, las estrategias son consecuencia de las acciones humanas, pero no de diseños humanos. Entonces, las estrategias son principalmente una conceptualización de patrones que describen un comportamiento pasado.
- La estrategia como Posición; busca ubicar a la organización en un lugar concreto de su entorno para alcanzar un nicho. Un espacio donde se generan ingresos por el dominio de un producto de mercado, para crear situaciones económicas rentables que puedan ser sostenibles en el tiempo. De esta manera, la estrategia es el despliegue de los recursos para alcanzar una posición para vencer al enemigo y/o para promover la cooperación entre organizaciones incluso competidores.
- La estrategia como Perspectiva; sugiere que todas las estrategias son abstracciones conceptuales que existen solo en la mente de las partes interesadas y pueden ser concebidas como plan, pauta de acción o patrón. En este sentido, la estrategia es para una organización lo que la personalidad a un individuo, es el carácter, la cultura, la ideología, la manera particular de percibir el mundo, la visión del mundo. Lo que resulta clave, es que la perspectiva sea compartida por y entre los

miembros de una organización, a través de sus intenciones y acciones, que genere una mente colectiva que vincula a las personas por afinidades de pensamiento, comportamiento o ambos.

Finalmente, Mintzberg (1987) sostiene la necesidad de un enfoque ecléctico en la definición de estrategia empresarial, en el cual se interrelacionen cada una de las definiciones y se combinen los abordajes estáticos con los dinámicos, para comprender y manejar los procesos mediante los cuales se desarrollan las estrategias.

Como consecuencia, de la fusión de las diferentes visiones y para adaptarse rápidamente a una realidad cada vez más compleja y cambiante, surge el concepto de estrategia emergente, en función de la forma en que la estrategia es decidida.

Según Gimbert, la estrategia empresarial se construye a través de dos perspectivas que sintetizan lógicas de razonamiento de sentido contrario. Una, refleja la perspectiva del proceso de análisis y reflexión estratégica desde el mercado hacia las capacidades de la empresa; la otra, lógica de razonamiento, se apoya en las capacidades y expresa el proceso estratégico de toma de decisiones.

Si bien estas dos perspectivas se fusionan, en principio tienen diferente peso relativo según el momento estratégico. En el proceso de reflexión estratégico inicial, debería primar el análisis desde el mercado hacia las capacidades de la empresa que sintetice opciones de posibilidades estratégicas. Posteriormente, el foco debería centrarse en el proceso estratégico de toma de decisiones, desde las capacidades hacia el mercado en la perspectiva de decisión, que expresa el proceso de formulación estratégica (Gimbert, 2010). Por último, el proceso de ejecución estratégica, da lugar a las etapas de implementación y control estratégico.

II.2.3.3- La estrategia planificada y la estrategia emergente

Hay varias formas de pensar y decidir la estrategia, que pueden ser resumidas en sus dos extremos: la estrategia planificada y la estrategia emergente. No hay una mejor que otra, aunque sí hay momentos o situaciones

en que sólo una se puede utilizar, mientras que en otras circunstancias es aconsejable la otra (Gimbert, 2021).

Conceptualmente, uno de los precursores de la estrategia planificada fue Igor Ansoff en los años sesenta con su libro “Estrategia Corporativa”. En esta obra, plantea que se decide la estrategia mediante un proceso racional, formalizado, sistemático, planificado tanto en las diversas partes del entorno de la empresa, como en los componentes del análisis interno. Se analiza cada etapa, se evalúan posteriormente las diversas alternativas y, finalmente, se decide (Gimbert, 2021).

La estrategia planificada también es conocida como la estrategia decidida, deliberada, intencionada o deseada. Un sistema de planificación estratégica puede desempeñar un papel importante en la determinación de la estrategia futura de la organización (Johnson et al., 2006):

- proporciona un medio estructurado para analizar y reflexionar complejos problemas estratégicos.
- anima a una visión a largo plazo de la estrategia corporativa y la coordinación con las estrategias de las unidades de negocio.
- podría facilitar la ejecución de la estrategia planificada a través de la comunicación de lo proyectado, la definición de objetivos y la coordinación de los recursos necesarios.
- también podría desempeñar un papel psicológico positivo, para involucrar más a las personas, con el destino futuro de la organización.

En la figura a continuación, se explica la metodología tradicional para la planificación estratégica, que estructura un esquema de pensamiento, análisis, decisión, acción y control.

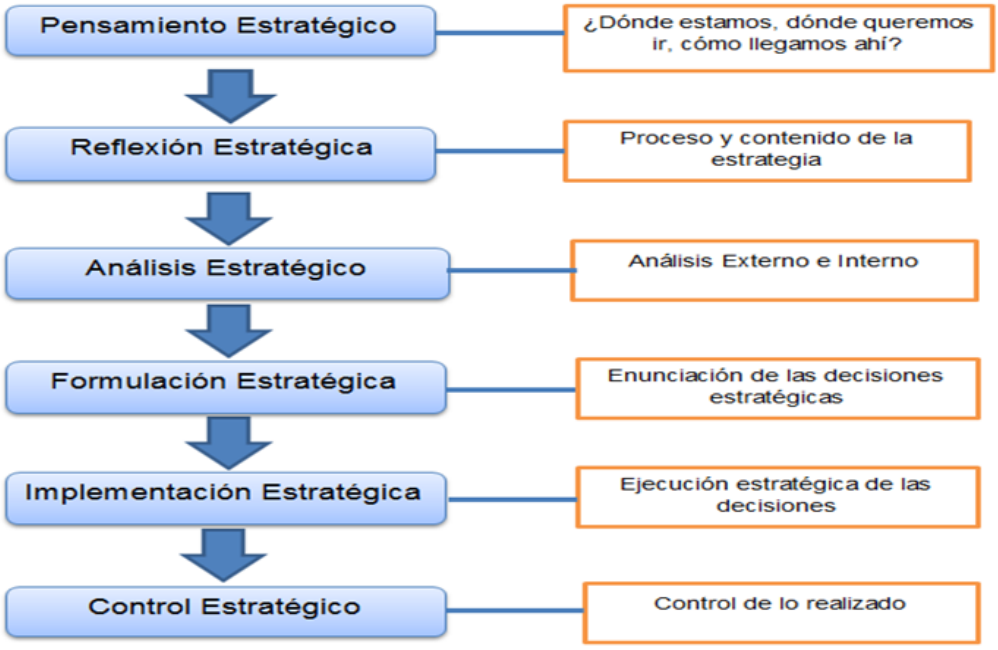


Figura 1: Metodología tradicional de la estrategia empresaria. Fuente: Elaboración propia en base a Gimbert (2010) y (2021), Martinez Ferrer (2008) y clases Profesor Gonzalo García Espeche (2017).

El esquema inicia con el pensamiento estratégico y la reflexión estratégica, etapas que refieren a la definición de los aspectos filosóficos de la empresa. A continuación, el análisis estratégico evalúa el medio externo a la empresa (entorno) y su medio interno, para intentar establecer un posicionamiento.

La formulación estratégica, valora las diferentes alternativas y decide las estrategias a desarrollar, para alcanzar los objetivos definidos (Martínez Ferrer, 2008).

La implementación estratégica, se ocupa de la ejecución de las decisiones estratégicas adoptadas, en tanto que el control estratégico, evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos y los ajustes que pueda ser necesario realizar.

Como se mencionó anteriormente, un plan es el establecimiento de una hoja de ruta para qué mediante un conjunto de acciones, se pueda cumplir con un objetivo previamente definido.

Mintzberg criticó el enfoque de Ansoff (la estrategia planificada), afirmando que la complejidad e incertidumbre, hacen inútiles los esfuerzos por buscar decisiones óptimas. La cambiante e imprevisible realidad, hace

necesario, procesos flexibles para una toma de decisiones más rápida, que otorguen a la empresa mayor capacidad de reacción. Esta manera incremental, acumulativa e intuitiva de pensar, aprender y decidir la estrategia es lo que Henry Mintzberg denominó estrategia emergente. Se trata de la estrategia finalmente ejecutada, en base al aprendizaje y en respuesta a cambios e imprevistos en el entorno. Es decir, la estrategia realizada que puede ser constatada a posteriori, como resultado de múltiples movimientos que emergieron luego de un impulso inicial.

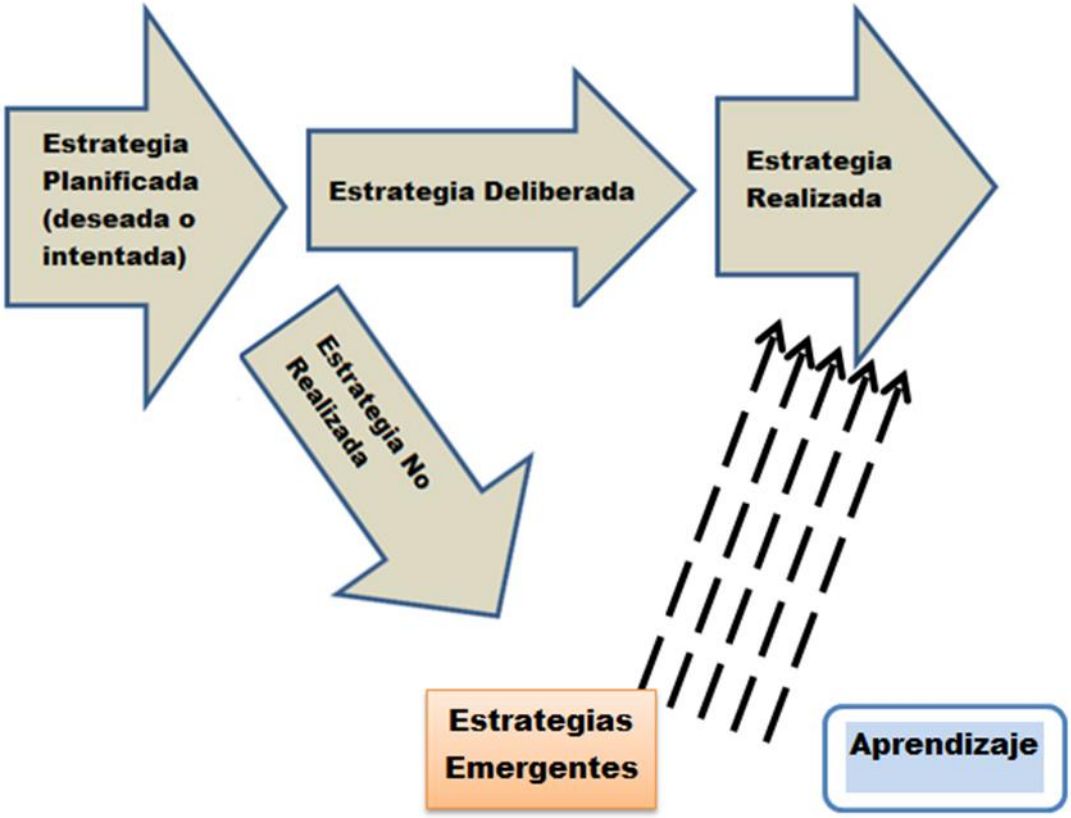


Figura 2: Estrategias planificadas (deseadas o intentadas) y las estrategias realizadas (emergentes). Fuente: Elaboración propia en base a Mintzberg (1987) y Gimbert (2010) y (2021).

Finalmente, tanto la visión de la estrategia planificada, deliberada o intencionada como la visión de las estrategias emergentes, realizadas sobre la base del aprendizaje, frente a contingencias de un entorno dinámico, son complementarias y se conectan con la forma en que la estrategia es decidida y

ejecutada. Ambas miradas, llevan a la estrategia y ambas se necesitan mutuamente, debido a que "la estrategia es una mezcla de ambas visiones, en realidad las compañías deciden su estrategia utilizando ambas formas. En ocasiones, planificando el futuro con tiempo y profundos análisis, reflexiones y debates. En otras ocasiones, reaccionando de forma emergente e inmediata, a bruscos cambios producidos por sus competidores, sus clientes o el entorno económico" (Grant, Robert, 2003, citado en Gimbert, 2010, p.37).

II.2.3.4- Aquello que no es estrategia [1]

Con el objetivo de presentar una mejor idea del concepto de estrategia y lo que es verdaderamente estratégico para una empresa, se valora adecuado realizar algunos comentarios respecto a lo que no es estrategia.

No es estrategia, la realización de un pronóstico respecto al futuro, ni la proyección del pasado o del presente hacia el futuro. Sí lo es, analizar y reflexionar permanentemente sobre las tendencias y posibilidades futuras, en el marco de conceptos integrados y relacionados, para la toma de decisiones.

Dar respuesta oportunista a fluctuaciones de corto plazo, o definir un listado de intenciones o deseos no es estrategia. Sí lo es, examinar continuamente el entorno, para establecer acciones empleando los recursos disponibles, para alcanzar una posición atractiva y superior a la de los competidores.

Tampoco es estrategia, la realización de planes funcionales o generales a largo plazo, rígidos o inconexos que difícilmente se cumplan y las decisiones futuras a tomar. Sí es estratégico, integrar los planes funcionales en un plan general equilibrado, definiendo las decisiones y acciones actuales que deben ser tomadas, de modo de acercarse al futuro deseado.

II.2.4- La gestión estratégica versus la gestión operativa

La gestión estratégica es la actividad que tiene la capacidad de definir y modificar el rumbo de una empresa. Ante una mayor complejidad del entorno empresarial por la disrupción presente, la respuesta es una visión estratégica estructurada y clara de esta complicada y confusa realidad (Gimbert, 2010).

[1] En base a notas de clase de Gonzalo Garcia Espeche ICDA, 2018 y Guillermo Martinez Ferrer, Estrategias para Pymes CPCE, 2016.

La gestión estratégica básicamente es el proceso inherente a la constante adaptación de la empresa a su entorno, estableciendo como pensar y definir la estrategia de una organización.

Resulta esencial para el directivo de una empresa, ser consciente de lo que realmente es estratégico. El futuro de una organización se juega en sus actividades claves, las cuales pueden pertenecer al ámbito de la gestión operativa o de la gestión estratégica (Gimbert, 2021).

Todas las empresas y organizaciones necesitan aprovechar oportunidades, minimizar el impacto de las amenazas, potenciar sus fortalezas y superar las limitaciones que podrían generar en su desempeño las debilidades internas. Estos son los retos del desarrollo estratégico de toda organización, los cuales generan cambios en la dirección estratégica de una empresa, para lo cual es necesario comprender qué tipo de decisiones deben tomarse, en qué condiciones y qué conceptos es importante sean comprendidos.

La gestión operativa resuelve los problemas cotidianos de la empresa, absorbiendo casi la totalidad del día empresarial. Son tan importantes los problemas operativos, que una empresa puede desaparecer si no los resuelve correctamente (Gimbert, 2021).

El cuadro a continuación resume las principales diferencias entre los dos tipos de gestión:

Tabla 1: La Gestión Estratégica y la Gestión Operativa

Concepto	Gestión Operativa	Gestión Estratégica
Enfoque	De corto plazo: se focaliza principalmente en los procesos internos del día a día de la empresa, para que las operaciones puedan funcionar con normalidad y sus resultados no se vean afectados.	De largo plazo: se focaliza en que la empresa siga siendo competitiva después de un largo período de tiempo, para adaptarse al entorno mejor que los competidores.
Abordaje de decisión	En base a información cuantitativa y exacta. Suelen tener procesos repetidos	Diversas formas, con mayor reflexión sobre información cualitativa o cuantitativa aproximada o estimada en base a escenarios e hipótesis.
Núcleo central	Gestiona de forma eficiente los recursos disponibles en el presente.	Gestiona posibilidades del presente, para lograr construir el futuro deseado (lo que se quiere que ocurra a mediano y largo plazo)
Problemas	De control operativo, identificados perfectamente, requieren de una respuesta inmediata y afectan sólo a una determinada operación/nes.	Nunca se identifican claramente, son ambiguos, no rutinarios y afectan a toda la empresa.
Tipo de decisión	Reactiva y repetitiva. La decisión operativa reacciona rápidamente ante el problema. La decisión acertada se podría repetir con éxito en el futuro.	Proactiva y no repetitiva. La decisión estratégica debe adelantarse al futuro para prepararse al mismo. Normalmente no puede repetirse y tiene corta fecha de caducidad.
Visión	Normalmente pertenece a un área funcional (visión funcional e introvertida). Se focaliza principalmente, en el interior de la empresa.	Al interior, de toda la empresa, pero en forma generalista o global (porque todas las áreas están estratégicamente interrelacionadas) y extrovertida (porque analiza y proyecta en el entorno).

Fuente: Elaboración propia en base a Gimbert (2010 y 2021) y Johnson, Scholes y Whittington (2006).

II.2.5- Los Niveles estratégicos

La estrategia tiene diferentes niveles, principalmente por el ámbito que abarcan y el tipo de decisiones que a cada uno corresponde. Por lo tanto, existen diferentes tipos de análisis, perspectivas, problemáticas y decisiones dentro de lo que podría denominarse estratégico en las empresas.

Prevalece una aceptación general, según la cual podríamos mencionar tres niveles estratégicos, ellos son el corporativo, el de negocio y el funcional u operativo. Cada nivel se corresponde a una perspectiva determinada, aporta diferente visión y como consecuencia distinto tipo de decisión estratégica (Johnson et al., 2006; Gimbert, 2010 y 2021):

- La estrategia corporativa

Se corresponde con el nivel más general de todo tipo de organización; pequeña, mediana o grande y de cualquier actividad o sector tanto del ámbito público como privado. Esta perspectiva reflexiona y decide sobre negocios. Por lo tanto, en el marco de un enfoque generalista, la estrategia corporativa engloba todos los demás niveles de una manera integral. Se presenta estrategia corporativa cuando una misma compañía tiene actividades diversificadas y participa en distintos mercados o sectores con diferentes unidades de negocios.

La estrategia corporativa, se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo añadir valor a las distintas partes (unidades de negocio) de la organización. También se ocupa de las expectativas de propietarios y accionistas, pudiendo adoptar la forma de una declaración explícita o implícita de la misión (Johnson et al., 2006, p11).

Para el caso de compañías diversificadas, ciertos conceptos, procesos y análisis, pueden realizarse desde una perspectiva transversal. De este modo, la estrategia corporativa tiene responsabilidad sobre cuatro grandes decisiones (Gimbert, 2010 y 2021):

(I) Influencia sobre la estrategia de los negocios del grupo. Determina una forma de hacer las cosas, que será una guía para el resto de los niveles y áreas de la empresa. Cuando existe una estrategia corporativa, cada

negocio está obligado a seguirla y por lo tanto tienen una limitación estratégica como corsé estratégico; por el dominio de un tipo de ventaja competitiva, que permite potenciar sus conocimientos, habilidades o reconocimiento del mercado por un tipo unificado de ventaja.

(II) Define los negocios en los cuales se debe participar. Determina con una mirada global sobre la organización y su entorno en qué negocios entrar, en cuales salir y en cuales continuar; como resultado de la rentabilidad esperada de mediano y largo plazo, lo que aporta cada negocio al resto y las mejoras que producen para todo el grupo.

(III) Define la distribución de recursos. Establece la inversión de los recursos y el reparto de las capacidades totales de la compañía (financieras, humanas, técnicas, conocimientos, activos tangibles e intangibles), entre los distintos negocios.

(IV) La creación de sinergias. Busca conseguir que el grupo en su conjunto valga más que la simple suma de cada uno de sus negocios. Las sinergias entre los negocios pueden provenir por dos vías complementarias; las economías de escala (cuando las funciones que se repiten en cada negocio se centralizan) y las economías de alcance (cuando los diferentes negocios emplean costos conjuntos por transferencia de know-how de un negocio a otro o uso común de ciertos activos físicos).

- La estrategia de negocio

Es la definida para una unidad estratégica de negocio (UEN), que es la parte de una empresa para la que existe un mercado externo claramente diferenciado (Johnson et al., 2006, p12).

El segundo nivel estratégico para una empresa diversificada es la estrategia de negocio, pero para empresas no diversificadas o de actividad única es el primer nivel estratégico. Trata de definir, como se debe mejorar el valor para competir con éxito en determinados mercados.

La responsabilidad principal de esta estrategia, es lograr una ventaja competitiva para la empresa en un sector determinado y como satisfacer a los clientes mejor que la competencia. Lo cual, requiere ser mejor que los

competidores en algún aspecto esencial, o al menos que lo perciba así un número tal de clientes, que le permita a la empresa su supervivencia.

Como cada negocio tiene clientes, proveedores, competidores, sustitutos amenazantes y un determinado nivel de rivalidad; luego la construcción de cada estrategia de negocio, debería contar con un proceso de análisis y planificación diferente, pudiendo una misma compañía diversificada, tener una estrategia de negocio distinta, para cada unidad de negocio. Es importante destacar, que el modelo estratégico de Gimbert, general, integral y básico, se aplica a la reflexión necesaria para la concepción de la estrategia de nivel de negocio.

- Estrategia funcional u operativa

Es el tercer nivel de la estrategia, tiene una perspectiva focalizada en el nivel funcional y es mucho más concreta que los niveles anteriores. Se ocupa de las actividades (operaciones y funciones) que componen una organización y permiten aplicar las estrategias (corporativa y de negocio), en cuanto a recursos, procesos y el personal.

A través de las estrategias funcionales, se materializa la estrategia de negocio, por lo tanto, es fundamental no sólo que los niveles estratégicos sean coherentes entre sí, sino también que cada estrategia funcional sea coherente con las demás estrategias funcionales. De este modo, es posible asegurar la eficacia y eficiencia de las operaciones, que permiten cumplir con la estrategia de negocio y la estrategia corporativa si existiera.

II.2.6- La ventaja competitiva y las dimensiones estratégicas

La ventaja competitiva es aquella razón por la cual los clientes compran a una empresa y no a otra. Se explica por la particularidad de sus capacidades, concretamente sus recursos tangibles e intangibles. Para que no sea copiada por otra empresa y pueda ser sostenible, debe estar protegida de alguna forma, debe agregar valor al producto o servicio, desde la perspectiva de los consumidores, de un modo tal que las empresas competidoras, no puedan imitarlo, al menos fácilmente.

La clave para la obtención de una ventaja competitiva, es la percepción de valor de los clientes. Es tan esencial conocer que quiere y valora el cliente, como comunicarle adecuadamente la propuesta de valor de la empresa, para que los clientes actuales y potenciales puedan percibirla.

Existen cuatro elementos constitutivos de una ventaja competitiva, que son también premisas básicas para lograr una ventaja competitiva (Hax y Majluf, 2004, citado por Martínez Ferrer, 2008, p. 23):

1- Competencias únicas → recursos y capacidades distintivos de la empresa.

2- Carácter sostenible → los recursos y capacidades deberán ser exclusivos, escasos, difíciles de reemplazar o sustituir y de imitar por parte de competidores.

3- Apropiación → está vinculado a la capacidad de retención y captura del valor agregado.

4- Oportunismo → el costo de adquisición de recursos y capacidades que dan origen a la ventaja competitiva, debe ser menor al valor económico generado por la misma.

Para arribar al concepto de ventaja competitiva, Gimbert (2010) parte de las tres estrategias genéricas de Michael Porter, como formas de obtener la ventaja competitiva. Estas son:

1- Liderazgo en costos (posición de costos bajos)

2- Diferenciación (exclusividad percibida por el cliente)

3- Especialización o ámbito de mercado (se dirige sólo a un nicho del mercado por segmentación geográfica o de necesidades)

En realidad, lo que Porter plantea y sobre lo que Gimbert se apoya es que, en determinadas condiciones de la industria o sector, el inicio de la reflexión de la estrategia empresarial, es la capacidad de una compañía para ser superior en rentabilidad o en desempeño; considerando este último, en términos de productividad, eficiencia y efectividad en el empleo de los recursos disponibles. Y las formas para lograrlo, mediante la coordinación de las actividades que realiza una empresa, son dos: cobrar un precio mayor al de los competidores o tener un menor costo en su cadena de valor.

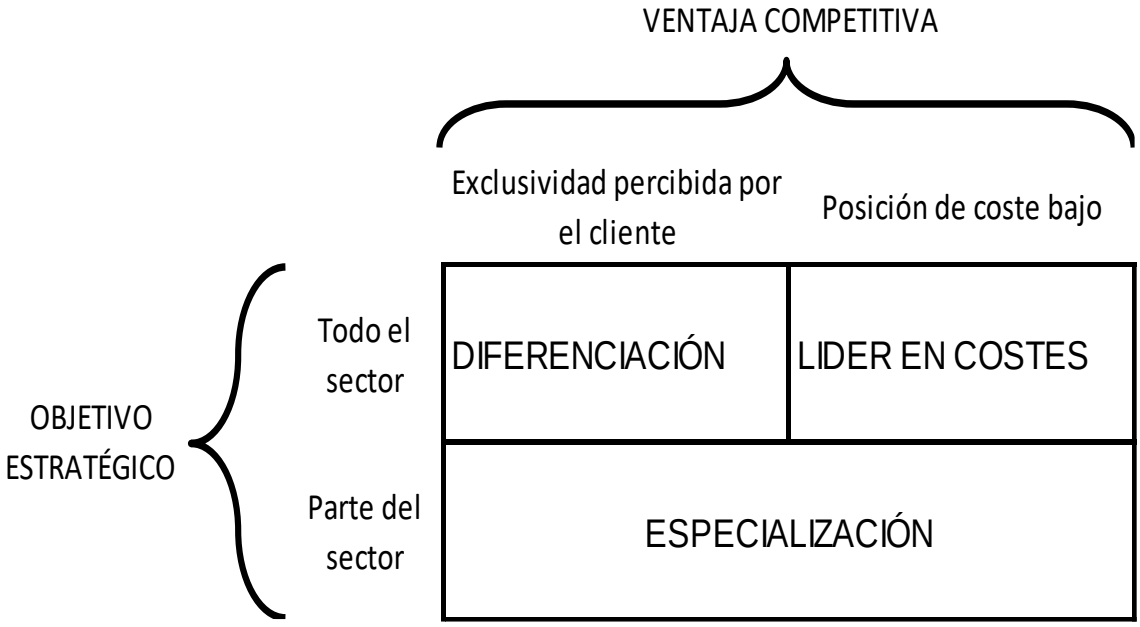


Figura 3: Ejemplos de formas habituales de obtener una Ventaja Competitiva.
Fuente: elaboración propia en base a Gimbert (2010) y Michael Porter.

En la figura 3, a partir de las estrategias genéricas de Michael Porter, se presentan ejemplos de las formas más habituales de obtener una ventaja competitiva según Gimbert (2010). Las mismas se construyen en función de si el objetivo estratégico se dirige a todo el sector o sólo a un segmento o nicho de mercado.

Tabla 2: Estrategias genéricas y formas habituales de obtener una VC.

Estrategia	Factor/Fuente habitual para obtener una Ventaja competitiva
Diferenciación (para todo el sector)	• Calidad • Innovación • Diseño • Tecnología o *know how* • Nivel de servicio • Canal y forma de distribución • Imagen de marca • Conocimiento de los clientes • Comunicación • Nivel de inversiones • Estrategia de precios, etc.
Liderazgo en costos (para todo el sector)	**Por estructura:** • Economías de escala • Curva de experiencia • Economías de alcance • Estandarización, rediseño, innovación, nuevos materiales, tecnología propia, diseño de plantas, etc. **Por ejecución:** • Habilidades del equipo directivo • Competencias del personal • Relaciones con partes interesadas y *stakeholders*, etc. **Por causas externas** (no controlada) • Tipo de cambio favorable • Coyuntura en precio bajo de un componente, etc. **Por estrategia *low cost*:** • Pueden utilizar todas las fuentes anteriores, más traslado de carga de trabajo al cliente.
Especialización en nicho (sólo para una parte del sector)	• Área geográfica (diferenciación o líder en costo) • Segmento de mercado (diferenciación o líder en costo) • Tipo de necesidades (diferenciación o líder en costo)

Fuente: elaboración propia en base a Gimbert (2010) y Michael Porter.

Las estrategias genéricas de Porter, si bien revelan tres grandes caminos estratégicos, en muchos casos las empresas, consiguen algo de cada estrategia genérica y quedan, en palabras del mismo Porter, “atrapadas a la mitad”, con diferentes combinaciones de interrelación entre cada estrategia genérica. Por este motivo, Gimbert (2010) plantea que cada uno de los factores o fuentes habituales para obtener una ventaja competitiva, revelan que las estrategias genéricas son muy amplias, porque cada una puede formularse y ejecutarse de muy diferentes maneras.

Para profundizar la comprensión de la estrategia y de las formas distintas en que las empresas compiten, Gimbert (2010) presenta el concepto de dimensiones estratégicas, como aquellos elementos generadores de ventajas competitivas, que normalmente utilizan las empresas para competir. Así, cada uno de los factores o fuentes habituales para obtener una ventaja competitiva, son reconocidos por Gimbert, como dimensiones estratégicas.

Sin caer en una aclaración redundante, las dimensiones estratégicas presentadas son simplemente enunciadas de modo ejemplificativo y de ningún modo limitante pudiendo ser además transversales a las estrategias genéricas. Por ejemplo, las habilidades y competencias del equipo directivo podrían corresponder a una dimensión estratégica común a empresas que, en un determinado sector, persigan prevalentemente cualquiera de las estrategias genéricas (diferenciación, costos o enfoque en nicho). De modo que, al identificar dimensiones estratégicas, es posible con mayor facilidad formular y expresar la estrategia propia, además de comprender y explicar las dimensiones estratégicas de los competidores, esto es, la manera en que compiten las demás empresas en un sector.

II.3- Presentación del modelo estratégico a aplicar

II.3.1- Preliminares

El modelo estratégico seleccionado para aplicar en este trabajo es conocido como GIB y fue desarrollado por Xavier Gimbert (2010) con un enfoque estratégico generalista.

El modelo GIB (General, Integrativo y Básico), es General porque estructura los conceptos y análisis del pensamiento estratégico de un negocio

desde distintas perspectivas con un amplio espectro de abordajes. Es Integrativo porque reúne e interrelaciona todos los conceptos estratégicos a un nivel Básico, esto es, de un modo elemental y enfocado a lo que resulta fundamental, que el autor denomina clave y sin descuidar los demás aspectos (Gimbert, 2010).

La razón primordial por la cual seleccionamos este modelo, es justamente por la capacidad que tiene para iluminar la oscuridad de la confusión estratégica. Organiza el análisis desde una visión global, para hacer foco en lo esencial, desde el máximo de perspectivas y dimensiones posibles. Al mismo tiempo, integra diversos modelos estratégicos vigentes, algunos que centran la atención en el sector, con los que se enfocan en los recursos y capacidades propios de la empresa.

El modelo GIB, presenta una estructura de pensamiento estratégico que sistematiza e interrelaciona de manera sencilla, las variables que permiten comprender la complejidad del entorno, con las capacidades y actividades claves de la empresa. Estas actividades claves, desarrolladas en base a capacidades distintivas, son las que construyen la estrategia particular de una empresa, para crear y sostener ventajas competitivas en el mercado.

Este modelo, se construye fundamentalmente sobre los conceptos estratégicos de Michel Porter, quien se sustenta en el análisis de la naturaleza competitiva del sector (industria), suponiendo que las fuerzas de la industria o sector, tienen una influencia dominante. Luego, plantea entonces la necesidad de particularizar las estrategias de negocio desde las capacidades propias, para afrontar estas fuerzas competitivas mediante un ajuste de la estrategia.

El modelo, inicia reflexionando sobre los conceptos estratégicos claves de una organización, analizando también la forma en que estos conceptos se relacionan. Posteriormente, realiza lo que Gimbert denomina, un proceso de reflexión estratégica, que consiste en el análisis estratégico interno y del entorno de la unidad de negocios. Para finalizar, se realiza el replanteo de estos conceptos claves, que requerirán la toma de decisiones estratégicas, las cuales determinan finalmente, las capacidades estratégicas que debe desarrollar la empresa, para acercarse al futuro que desea alcanzar.

Es importante destacar, que el modelo estratégico de Gimbert, se orienta principalmente, hacia la construcción de una ventaja competitiva, para una compañía en un sector determinado. Esto significa, que la primera etapa de reflexión es sobre los conceptos clave, y posteriormente, luego del análisis estratégico, se realiza el replanteo de estos mismos conceptos con la finalidad de tomar de decisiones y definir cursos de acción respecto a capacidades a desarrollar, para construir y formular estrategias en el nivel de unidades de negocio. El razonamiento predominante, es a partir del contexto y mercados hacia la empresa. Esto significa que, bajo fuerte influencia porteriana, el modelo estructura el pensamiento, en los estadios de reflexión, análisis y formulación estratégica (toma de decisiones), integrando además la estrategia planificada y la emergente, para una unidad de negocios.

II.3.2- Conceptos estratégicos clave

Los conceptos estratégicos tienen que ver principalmente, con el debate y la resolución de los aspectos filosóficos de la empresa. Téngase presente que, otros autores, difieren en la definición de estos conceptos estratégicos; no obstante, se siguen aquí las conceptualizaciones de Gimbert. Además, existen otros conceptos estratégicos según otros autores, por ejemplo, propósitos, fines, filosofía, valores a desarrollar, objetivos generales y específicos, etc.; aunque estos, de algún modo, igualmente están considerados por el autor en su modelo.

Gimbert, comienza planteando la definición de seis conceptos estratégicos clave de toda empresa. Aunque también aclara, que existen muchos autores, directivos, empresarios y académicos, que definen de una manera diferente a estos conceptos. Sin embargo, para Xavier Gimbert (2010), lo importante e imprescindible es que exista, independientemente del nombre que se le otorgue, una conceptualización y definición de lo que una empresa cree, aquello a lo que se dedica, lo que quiere conseguir en el futuro con metas cuantificadas, como lo va a hacer y con qué guías de actuación lo hará.

De este modo, dando respuesta a los planteos mencionados, se estructura el pensamiento para el análisis, recurriendo a la definición de conceptos estratégicos ordenados e interrelacionados, a través de la lógica de construcción de una escultura (Gimbert, 2010).

El primero de los conceptos estratégicos clave, es el origen de la escultura, está en la base y se conforma por los valores; los cuales, sirven de cimiento sobre los que se apoya y construye la misión, que es el segundo concepto estratégico clave. Los demás conceptos estratégicos, se asientan sobre estos dos primarios. El último elemento de la escultura, es el sexto concepto estratégico clave que se denomina visión de la empresa, funciona como aquella proyección que se desea, se quiere ser o alcanzar en el futuro. Los restantes conceptos estratégicos claves, son los que conectan la visión del futuro, con los valores y la misión, que constituían los fundamentos; estos conectores son los objetivos, las políticas y la estrategia.

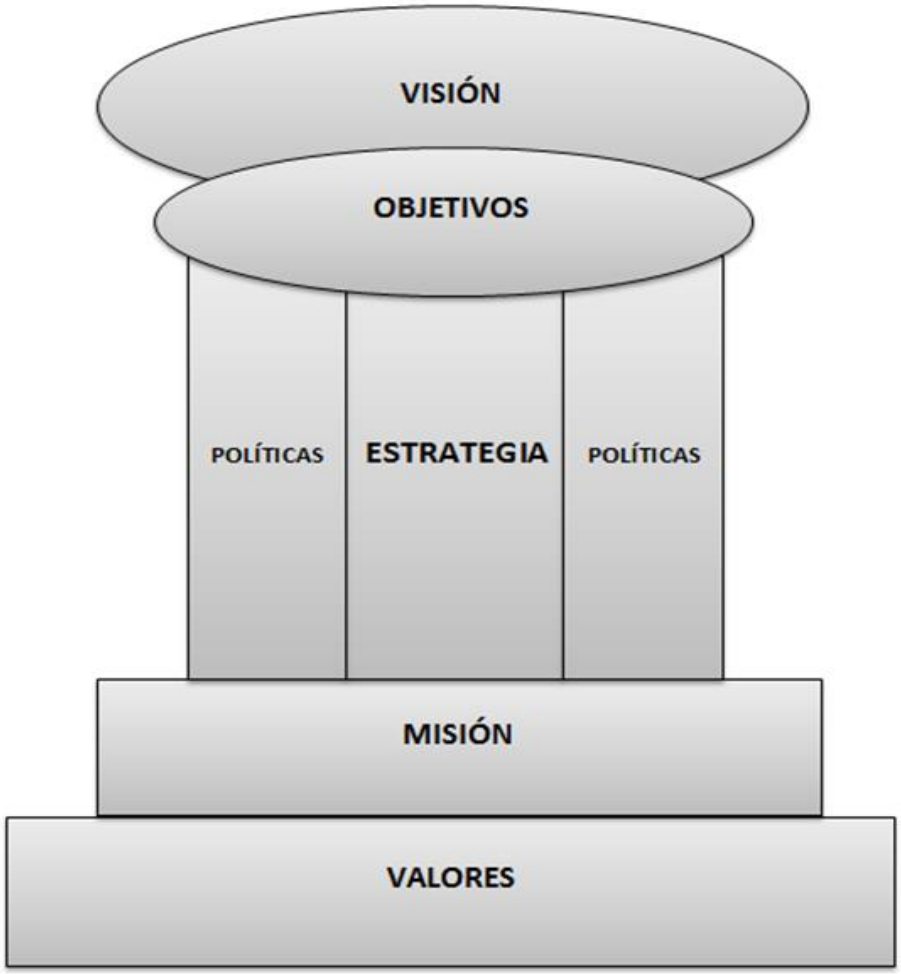


Figura 4: Estructura de conceptos estratégicos clave en forma de escultura.
Fuente: Elaboración propia en base a Adolf Vilanova, citado por Gimbert (2010).

1. Valores:

Definen como la organización quiere actuar, comportarse, que caminos quiere seguir y cuáles no. Precisan como son las relaciones entre los integrantes de una compañía y como la misma se relaciona con sus clientes, proveedores, competidores, el sector público, la comunidad en general, etc. Se basan en creencias sobre lo que es deseable, valioso, justificable. Establecen lo que cree una empresa. Los valores de una empresa, son impuestos por sus propietarios no por sus directivos. Es esperable que, movilicen y amplifiquen las energías de una organización, por esta razón es fundamental que sean comprendidos y compartidos, especialmente por los directivos y líderes de una empresa. Los valores, son el único concepto que no cambia, después de un proceso de reflexión estratégica, a no ser que la empresa cambie de propietarios (Gimbert, 2010).

En el caso de la sucesión en una empresa familiar, los valores en general se transforman, porque normalmente, la nueva generación no tiene exactamente los mismos valores que la anterior.

Gimbert (2010), supone que los valores definen y delimitan los demás conceptos estratégicos clave. Además, sostiene que influyen en el análisis que se realiza, en las decisiones que se toman y en la manera en que se actúa, porque el entorno y la misma realidad, se interpretan según los propios valores.

Es clave para propietarios, directivos, asesores externos y grupos de interés de una empresa, reconocer los valores de la misma porque, aunque no se podrán cambiar, se será consciente en mayor grado de su influencia.

2. Misión

Es el segundo concepto estratégico clave cuya definición, permitirá reflexionar sobre los restantes conceptos. La misión, es la razón de ser de la empresa, delimita exactamente a qué se dedica la empresa y cuál es su negocio.

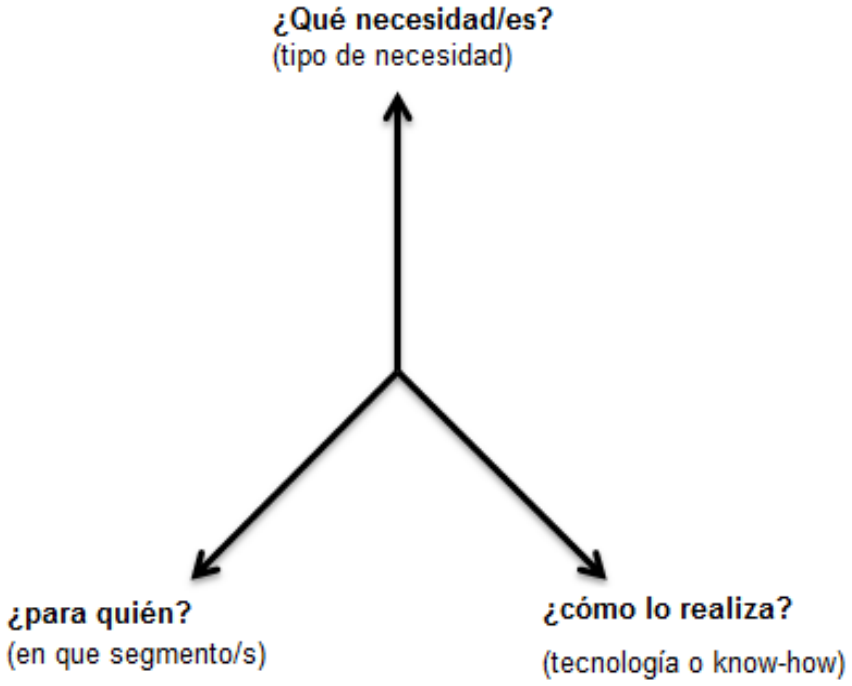
Para conceptualizar la misión y abordarla de una manera que posibilite una comprensión cabal, desde la cual se analizará el entorno y se reflexionará sobre la estrategia y los demás conceptos clave, Gimbert (2010) propone

utilizar el marco teórico de Abell. De este modo, la misión es presentada como una vía de reflexión que busca dar respuesta a tres preguntas básicas:

a) ¿qué necesidad se trata de satisfacer? (tipo de necesidad),

b) ¿a quién se dirige el producto o servicio? (segmento/s de mercado),

c) ¿cómo lo realiza? (tecnología o know-how)



.

Figura 5: Marco teórico de Derek Abell para el concepto de negocio.

Fuente: Elaboración propia en base a Gimbert (2010).

Definiendo la misión con el concepto de negocio de Abell, una empresa tiene mayor flexibilidad y capacidad estratégica. Al reconocer las demandas del segmento de mercado seleccionado para atender, evita la orientación exclusiva de producto/servicio, que descuida los deseos y expectativas del mercado.

La misión así definida, también hace reflexionar sobre la viabilidad de una organización, porque una empresa debe buscar una ventaja competitiva, lidiando con compañías que podrían tener o tienen su misma misión y por lo tanto, estarían en su mismo negocio (Gimbert, 2010).

3. Visión

La visión es la proyección de la empresa en el futuro, en base a su razón de ser. Permite pensar en lo que se quiere alcanzar a futuro, a partir del estado actual de su negocio (misión) y unos determinados valores.

La visión es lo que define la dirección hacia dónde quiere ir una empresa, lo que quiere ser o lograr en el futuro (Gimbert, 2010). Es un norte que otorga orientación y hace de guía, para motivar y proporcionar un elevado espíritu de superación. Es también, un reto ambicioso pero posible, porque una visión utópica e imposible, al igual que una poco retadora, no motiva ni impulsa. La visión carece de un período de tiempo definido y cuando se logra, pasa a formar parte de la misión.

La visión es un concepto imprescindible si se quiere transformar a una organización, porque marca lo que se quiere ser o alcanzar en el futuro.

4. Objetivos

Los objetivos también miran el futuro y permiten pensar en lo que se quiere alcanzar, pero de modo cuantificable. Son una meta concreta a conseguir, en un determinado periodo de tiempo. Los objetivos son declaraciones de resultados concretos que se quieren alcanzar, en un periodo de tiempo determinado, para acercarse a la visión. Gimbert (2010), sostiene que los objetivos en general suelen expresarse en términos financieros y con un componente temporal. Así, incrementan el compromiso de las personas, focalizan la energía directiva y permiten evaluar logros. Deben desafiar a toda la empresa y a sus miembros, para la mejora y superación.

5. Estrategia

Gimbert (2010), plantea que la estrategia “es la forma en que una empresa consigue su ventaja competitiva, para ser mejor que sus rivales, al satisfacer las necesidades clave de sus clientes”. También, sostiene que “es la forma de una empresa para alcanzar su visión y sus objetivos, a partir de su misión y conforme a sus valores” (p.53). Esto es así porque, siguiendo el razonamiento de la escultura de conceptos estratégicos clave, el rol de la estrategia es vincular la visión, traducida en objetivos, con la misión y los valores. De este

modo, una empresa se juega su futuro con la estrategia, que es la responsable de generar acciones para alcanzar objetivos y adaptarse a los cambios del entorno, en el marco de la misión y los valores. Así, la estrategia es también el arte de adelantarse y adaptarse, con los recursos disponibles, a las consecuencias que generan los cambios del entorno.

Todo lo relacionado con la ventaja competitiva de una empresa y las razones por las cuales sus clientes le compran, es parte de la estrategia (Gimbert, 2021).

Es importante aclarar para ser precisos, que Gimbert (2010) en el estadio de reflexión, se refiere a la estrategia en el nivel de análisis estratégico dirigido a una unidad de negocio, para establecer las ventajas competitivas que la empresa intentará alcanzar, sostener y proteger. Posteriormente, como se detallará más adelante, el modelo continúa con el análisis de las estrategias en el sector, y a nivel interno, la estrategia al nivel de cada actividad. Finalmente, el modelo realiza el replanteo de conceptos estratégicos para la toma de decisiones, que refiere a la etapa de formulación estratégica.

6. Políticas

Las políticas son guías de actuación casi permanentes, pero no inalterables. Son criterios de decisión, para la selección de alternativas de menor importancia que las estrategias, pero que se mantienen estables durante largos períodos de tiempo.

Las políticas pueden aumentar o restringir las capacidades de la empresa (posibilidades estratégicas), en tanto que acotan o amplían el campo estratégico de una empresa.

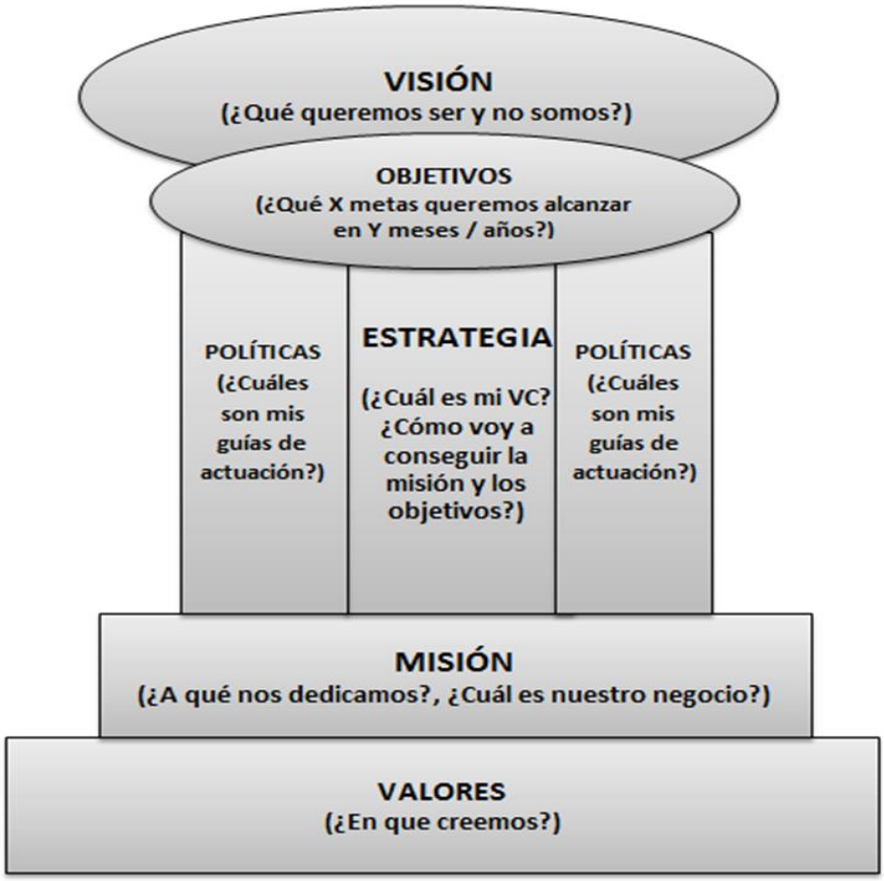


Figura 6: Las preguntas esenciales de los seis conceptos estratégicos clave.
Fuente: Elaboración propia en base a Gimbert (2021).

Importa destacar hasta acá, que el modelo estratégico de Gimbert (2010) inicia con la reflexión sobre los conceptos clave mencionados, que se reconocen interrelacionados unos con otros y posteriormente, continúa con el proceso de reflexión estratégica, que incluye el análisis estratégico del entorno y el análisis interno de la empresa. Luego en el proceso final, realiza el replanteamiento de todos los conceptos estratégicos clave excepto los valores.

El autor, asocia cada uno de los conceptos estratégicos y el análisis estratégico del entorno y del interior de la empresa, a diferentes perspectivas de análisis que realiza el modelo GIB. Por esta razón, una mayor profundidad de análisis, posibilitará acceder a mejor información, lo cual permitirá reducir el riesgo de las decisiones estratégicas. La reflexión sobre los conceptos clave, es lo que determinará las ventajas competitivas que a priori, buscará desarrollar una empresa.

II.3.3- Análisis estratégico

El análisis estratégico del modelo GIB, realiza un abordaje de la realidad desde diferentes perspectivas que son complementarias. Cada uno de los análisis a nivel externo e interno, representa una mirada diferente de una única realidad, muchas aristas que son distintas miradas interrelacionadas, para configurar la estrategia de la empresa (Gimbert, 2021).

El propósito del análisis estratégico, es comprender la posición estratégica de una organización. Esto es, identificar y conocer el comportamiento, de factores externos del entorno e internos de la organización, que explican su nivel de rentabilidad. Por esta razón, el análisis estratégico de una organización, se realiza en dos perspectivas (Johnson et al., 2006):

a) Una perspectiva externa, que tiene por finalidad identificar las características y los cambios del entorno, además de sus efectos en la empresa y sus actividades.

b) Una perspectiva interna, que busca examinar el potencial de recursos y capacidades de la empresa en el contexto en que se desenvuelve, junto a cuáles capacidades debería desarrollar para sobrevivir en el tiempo.

El abordaje de estas dos perspectivas, representa la comprensión de la posición estratégica de la empresa, para reconocer la influencia y comportamiento de las fuerzas externas e internas, que afectan a la organización e impactan sobre sus resultados (Johnson y otros, 2006), lo cual es fundamental para un proceso de reflexión estratégica.

Debido a que la estrategia también puede ser concebida como el arte de anticiparse a las consecuencias de los cambios del entorno; en este sentido, en la realización del análisis estratégico, el modelo GIB plantea la necesidad de aplicar, para la reflexión estratégica, un doble análisis, para dos momentos en el tiempo. Entonces, en cada etapa, tanto para el análisis del entono como para el análisis interno, según el modelo, deben analizarse (Gimbert, 2010):

1) el estado de situación actual (fotografía del presente)

2) la perspectiva futura y tendencias (película del horizonte de reflexión y análisis)

II.3.3.1- Análisis Externo (del entorno)

El análisis externo se focaliza en la aproximación a la comprensión del ambiente, que conforma el entorno de la organización. Para toda empresa, existen dos tipos diferentes de entorno, que influyen en su devenir. Existe un entorno lejano y general, denominado macroentorno y un entorno más próximo a la empresa que se denomina sectorial.

Gimbert (2010) plantea realizar el análisis del entorno en cuatro niveles:

A) Macroentorno

B) Sector

C) Competencia

D) Mercado

Asimismo, la reflexión estratégica sobre los niveles de análisis de cada tipo de entorno, debería contemplar al menos tres dimensiones:

a- Complejidad (el número de variables que afectan a la empresa)

b- Dinamismo (si las variables cambian rápida o lentamente)

c- Incertidumbre (si los cambios son predecibles o no).

Como consecuencia, surgen dos extremos: Un entorno estable (simple, con pocas variables, estático y de baja incertidumbre) y un entorno turbulento (complejo, dinámico, de alta incertidumbre, con muchas variables que cambian rápidamente y de forma impredecible). Nos encontramos desde hace varios años, en entornos turbulentos y desde el 2020, pasamos a una fase mayor llamada disrupción (Gimbert, 2021).

La clave está en identificar las variables o factores de cada entorno que influyen estratégicamente en una compañía, para analizar cómo cambiarán y qué impactos podrían generar en la empresa. La razón de esto es, anticiparse y reconocer cuáles son las que, si se modifican, obligan a la empresa a repensar su estrategia.

Existen diversos modelos para aproximarse a comprender el entorno de las organizaciones; con sentido analítico, se presenta como conveniente, la metodología que considera al entorno como una serie de capas que rodean a toda organización (Johnson et al., 2006).

Figura 7: Las capas del ambiente que rodea a la organización.
Fuente: Elaboración propia en base a (Johnson et al., 2006).

El alto nivel de turbulencia del mundo actual, hace más difícil el pensar estratégicamente, en este contexto toma fuerza y mayor vigencia la estrategia emergente de Mintzberg, que se origina en la concepción de que los cambios en los entornos son ahora, más rápido que antes. Así, el aumento de la velocidad de los cambios, hace que la importancia del análisis estratégico y la aplicación de un modelo estratégico, sea mayor, porque facilita el pensar diferente, para ver más allá y actuar de modo tal que la estrategia que emerge sea superadora.

II.3.3.1.1- Macroentorno

Según Gimbert (2010), “las variables del macroentorno que influyen estratégicamente en una empresa son las que, cuando se produce un cambio en las mismas, la estrategia de la compañía también debe cambiar” (p.86).

El contexto macro está integrado por muchas variables, las de mayor relevancia son aquellas que afectan el entorno competitivo y la estrategia de la

empresa. Los factores generales del macroentorno, afectan en mayor o menor medida, a todas las empresas de todos los sectores de una economía.

Para analizar y reflexionar sobre el macroentorno, el modelo GIB se apoya principalmente en dos herramientas de análisis: PEST y escenarios.

La metodología del análisis del marco PEST, es una manera de desagregar el macroentorno en cuatro grandes zonas ambientales. La denominación, surge del acrónimo que se forma al reunir la primera letra de cada una de las macro variables Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas, las cuales resultan condicionantes al funcionamiento del sector en que opera una empresa. Permite identificar cómo podrían afectar al sector y la empresa, la situación actual del ambiente de negocios y las principales tendencias (Gimbert, 2010). Si agregamos al análisis las variables ecológicas, legales, éticas y demográficas, el análisis es conocido como PESTELED. A partir de la exploración de estas grandes categorías de factores que dirigen el cambio del entorno en general, se obtiene información para tratar de identificar los principales motores clave del cambio y su impacto futuro, que serán diferentes para cada sector y país.

La segunda herramienta que presenta el modelo GIB para el análisis del macroentorno es el método de los escenarios. Esta herramienta, plantea distintas perspectivas de los futuros posibles, agrupando las influencias clave del entorno y los motores del cambio, a partir de una coherencia lógica. El objetivo, es adoptar una visión estratégica de largo plazo, normalmente mayor a cinco años.

Cuando hay como en los tiempos actuales, alto grado de imprecisión respecto a los cambios futuros del entorno, sea por complejidad, dinamismo o incertidumbre, el planteo de escenarios puede resultar de alta utilidad.

A través de la perspectiva de escenarios, el modelo GIB pretende reflexionar sobre los diversos futuros posibles, de modo tal que el futuro real se encuentre cercano a los planteados. Para esto suelen presentarse, un escenario futuro de entorno positivo, otro opuesto de entorno negativo junto a un escenario intermedio que podría denominarse normal. Es importante destacar que los escenarios pueden ser simplemente distintos (ni bueno, ni regular, ni malo) (Gimbert, 2010).

Lo esencial del análisis del macroentorno, es determinar cuáles son las pocas variables clave que cuando cambian, hacen que la empresa deba cambiar su estrategia (Gimbert, 2021).

II.3.3.1.2- Sector

Existen infinitas maneras de definir, abordar y estudiar un sector. Además, una vez que se realiza la delimitación y definición del sector, será diferente la estrategia, la posición competitiva y la rentabilidad de cada uno de los participantes en ese sector reconocido.

Tener en claro en qué lugar una empresa despliega su potencial estratégico es fundamental, “la definición del sector es una de las decisiones estratégicas más importantes que una empresa debe tomar” (Gimbert, 2010, p.104). Esto es así porque cuando una empresa define su sector, está precisando también cuál es su misión y cuál es su negocio en términos de necesidad a satisfacer, a quiénes y cómo lo hará. Es decir que, al identificar su sector, también determina quienes son sus clientes, sus competidores y proveedores. Luego, cada empresa, define estratégicamente su sector en forma amplia o reducida, en función de la visión o precisión que desee.

Gimbert (2010), propone analizar el sector en dos niveles. Un primer nivel macro, que estudia el sector en forma global, con el objetivo de explicar las razones de su estructura, atractivo y el nivel de rentabilidad en su conjunto. Un segundo nivel micro, que explica cómo compiten las empresas en el interior de un sector particular, con el objetivo de comprender las razones de los distintos resultados y su evolución. Para ambos niveles, todos los instrumentos y modelos de análisis que propone GIB, deben aplicarse tanto al momento actual como para el futuro.

En el análisis macro del sector, el modelo GIB lo realiza a través de tres perspectivas:

1- Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

2- El ciclo de vida del sector

3- La cadena de valor del sector

Breve presentación de cada perspectiva:

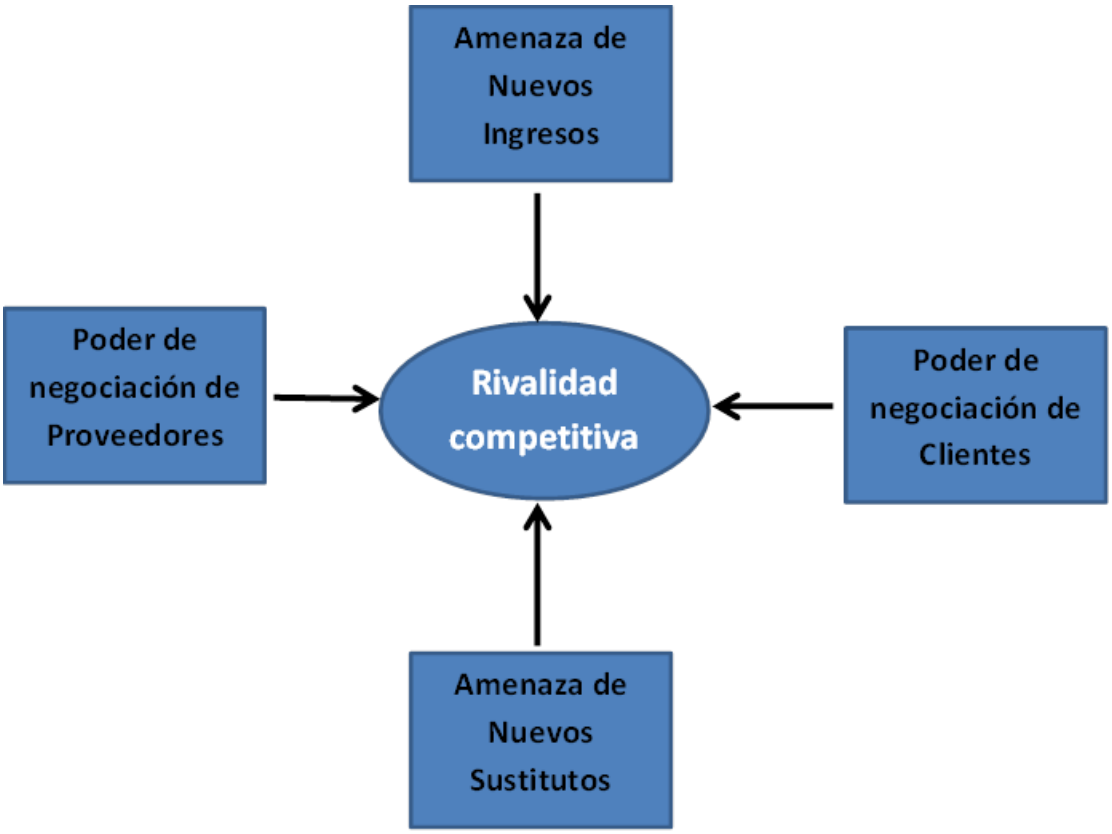
La primera perspectiva, utiliza el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. Se trata de un instrumento, que busca responder los siguientes interrogantes:

- ¿Por qué hay sectores más rentables que otros?
- ¿Cómo podemos analizar las causas de la rentabilidad actual de un sector?
- ¿Cuál será su evolución futura?

El modelo explica la competitividad en un sector, habiendo sido concebido inicialmente para evaluar el potencial de beneficios o atractivo de una industria. Las razones de la rentabilidad en un sector determinado, requieren atención especial al pensar, formular y desarrollar la estrategia de una UDN.

Cada fuerza “lucha por minar la rentabilidad del sector” (Gimbert, 2010, p.108) a través de factores de influencia que pueden estar interrelacionados dentro de cada fuerza. Al mismo tiempo, estos factores pueden estar en más de una fuerza, siendo afectados también por las condiciones y motores de cambio del macroentorno. Los directivos de las empresas, pueden intentar influir sobre las fuerzas competitivas o tratar de eliminar sus efectos, para capturar rentabilidad.

Gimbert (2010), sostiene que se debe reflexionar en cada sector sobre los factores clave de cada fuerza, de modo que si en un sector hubiera factores sin significación o con importancia menor (no claves), los mismos podrían ser eliminados del análisis.



- Rivalidad competitiva
- Amenaza de nuevos ingresos (competidores)
- Amenaza de productos o servicios sustitutos

Fuerzas Competitivas Verticales, revelan el nivel de rentabilidad del sector

- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes

Fuerzas Competitivas Horizontales, revelan quien se queda con la rentabilidad (si permanece en el sector o se traslada)

Figura 8: Modelo de análisis competitivo de las cinco fuerzas de Michael Porter.
Fuente: Elaboración propia en base a (Porter, 2008); (Johnson et al., 2006, p.79) y (Gimbert, 2010, p.109).

Tabla 3: Factores que inciden en cada fuerza competitiva.

Fuerza Competitiva	Descripción	Factores a analizar que inciden en la fuerza
1- Rivalidad competitiva	Empresas con similares productos y servicios que quieren atender el mismo grupo de consumidores. A mayor rivalidad, menor rentabilidad.	- Número de competidores - Competidores equilibrados por tamaño y capacidades - Crecimiento del sector - Proporción de costos fijos - Nivel y tipo de diferenciación (calidad, diseño, tecnología, innovación, servicio, marca, etc.) - Costos de cambio (para el cliente) - Capacidad - Comprensión del comportamiento de competidores y sus intereses estratégicos. - Barreras de salida.
2- Amenaza de Nuevos Ingresos	Aspectos que tienen que superar las empresas entrantes para competir con éxito (barreras de entrada al sector). A mayor amenaza, menor rentabilidad.	- Rivalidad competitiva e historia últimos ingresos - Economías de escala - Experiencia - Nivel y tipo de diferenciación - Necesidad de capital y recursos - Costos de cambio (para el cliente) - Acceso a los canales de distribución - Patentes - Acceso favorable a materas primas - Ubicaciones - Subsidios - Regulaciones - Represalias esperadas de las empresas del sector
3- Amenaza de Nuevos Sustitutos	Aspectos que podrían reducir la demanda de una determinada clase de productos o servicios, la cual queda obsoleta porque los consumidores cambian. A mayor amenaza, menor rentabilidad.	- Sustitución funcional (de la necesidad) - Sustitución no funcional (producto por producto) - Relación Precio-Calidad - Costos de cambio (para el cliente) - Propensión del usuario a sustituir
4- Poder de Negociación de Proveedores y 5- Clientes	Ambas fuerzas constituyen la red de valor de una empresa, limitando su libertad estratégica y afectando a sus márgenes (similares factores, pero examinados desde perspectivas opuestas). A mayor poder, menor rentabilidad en el sector (se traslada).	- Concentración de empresas - Sustitutivos del sector - Proporción Ventas / Compras - Rentabilidad del sector - Nivel y tipo de diferenciación - Costos de cambio - Amenaza de integración vertical (si es factible, hacia adelante o hacia atrás) - Información del proveedor o cliente

Fuente: elaboración propia en base a Gimbert, (2010); Johnson et al., (2006) y Porter (2008.)

La segunda perspectiva de análisis macro del sector que presenta Gimbert en su modelo estratégico es el ciclo de vida, el cual explica como los sectores al igual que los productos y servicios, tienen también un ciclo de vida natural. Las etapas del ciclo de vida del sector son:

- Introducción (embrionaria). Inicio del sector y comienzo de desarrollo de pocas empresas (muy pocos competidores), éxito no comprobado.
- Crecimiento. Mercado incipiente y expansión de la demanda. Entrada de nuevos competidores.
- Madurez. La demanda es cercana a niveles de saturación. El crecimiento se reduce, se estabilizan las ventas y aumenta la rivalidad por mantener la cuota de mercado.
- Declive (decadencia). El mercado se reduce y los clientes no alcanzan. La rivalidad se hace extrema y las empresas cierran o abandonan el sector.
- Muerte. El sector desaparece, aunque podría subsistir alguna forma residual.

La tercera perspectiva de análisis macro del sector del modelo GIB, es la cadena de valor y se refiere a la manera cómo se relacionan, conectan y agregan valor como eslabones, cada uno de los actores (sectores) desde un proveedor inicial de materias primas, hasta el cliente/consumidor final. La cadena de valor, surge con Michael Porter en el año 1985 en su libro *Competitive Advantage*, referido a la estrategia competitiva de una empresa, para describir sus actividades de valor. Originalmente el concepto había sido definido por la consultora McKinsey en 1980, con el nombre de *Business System* (Gimbert, 2010).

Según plantea Gimbert (2010), el análisis de la cadena de valor del sector se refiere a una visión macro del sector, más amplia que las anteriores. Se trata de una perspectiva que no se queda en los proveedores y clientes directos de la empresa, sino que analiza los proveedores de los proveedores hasta el inicio de quien provee el primer componente o materia prima, y del mismo modo los clientes de los clientes de la empresa hasta llegar al consumidor final.

La cadena de valor se compone de una serie de sectores enlazados uno detrás de otro, formando una serie de eslabones. Comienza con un primer sector que provee algún insumo originario y finaliza con el consumidor final. También es denominada red de valor, en la que si un sector no añade valor está condenado a desaparecer.

El análisis de la cadena de valor del sector, permite conocer el aporte de valor de cada sector, cómo se reparte el valor entre los distintos sectores y la posición competitiva de cada sector para dominar la cadena e imponer su poder (Gimbert, 2010).

Es probable que la formación de los grupos de compra, para la realización de compras conjuntas y reemplazo de los distribuidores mayoristas, por parte de las empresas comerciales minoristas y de materiales de construcción, tenga origen en el análisis estratégico de la cadena de valor del sector. En estos casos, el sector mayorista, o no aportaba suficiente valor, o sus clientes (empresas minoristas) percibían un valor decreciente.

La situación de los *pool's* o grupos de compras, a través de un salto a un sector, busca realizar un cambio de valor en la cadena. La cuestión estratégica a resolver es "que parte del valor apropiado (el que pertenecía al sector salteado) se da al cliente y que parte se queda la empresa" (Gimbert, 2010, p. 199). En general, cuanto mayor sea la proporción de valor entregado al cliente, el sector más atractivo será.

Finalmente, Gimbert plantea la posibilidad de efectuar un cambio en el valor del sector en la integración vertical, que ocurre cuando un sector realiza las funciones de otras cadenas de valor, para apropiarse del valor de otros sectores.

En el análisis micro del sector, el modelo GIB reflexiona a través de dos perspectivas (Gimbert, 2010):

a) Las dimensiones estratégicas

b) Los grupos estratégicos

Al analizar el sector con mayor grado de profundidad, se pueden observar ciertos detalles micro, que permiten alcanzar mayor precisión que el análisis macro del sector. A través de la indagación de la situación competitiva y el comportamiento estratégico de cada empresa que forma parte del sector

definido, se podría así aproximar mejor al conocimiento de las razones que hacen que unas compañías sean más rentables que otras.

El modelo GIB propone que, mientras más instrumentos o conceptos estratégicos sean comprendidos y utilizados por los directivos de una empresa, los mismos conseguirán así, una mayor perspectiva y claridad de análisis, lo cual otorgará más profundidad en su reflexión (Gimbert, 2010).

Entonces, como se mencionó anteriormente, las estrategias genéricas de Porter, son demasiado amplias para explicar las razones de la diferente rentabilidad de las empresas que compiten en un sector. Es necesario entonces, pasar de las estrategias genéricas a las dimensiones estratégicas, las cuales brindan mayores especificaciones, para explicar las diferentes rentabilidades e intentar predecir su evolución futura. Estas distinciones particulares son realizadas por las dimensiones estratégicas, las cuales refieren a aquellos elementos que, siendo factores o fuentes habituales de las ventajas competitivas de las estrategias genéricas de Porter, constituyen las variables de competencia de las empresas de un grupo estratégico en un sector. A modo de ejemplo, para la estrategia genérica de diferenciación; los factores o fuentes para obtener una ventaja competitiva que fueron mencionados anteriormente: calidad, innovación, diseño, tecnología o *know how*, servicio, canal, conocimiento de los clientes, comunicación, inversiones y estrategia de precios entre otros; en este nivel de análisis, son considerados dimensiones estratégicas.

Resulta importante destacar también que las dimensiones estratégicas pueden ser transversales a las estrategias genéricas, y al ser combinadas, generan infinitas posibilidades competitivas que permiten comprender mejor la estrategia propia y la de los competidores. Por ejemplo, podría existir el caso de la estrategia de una empresa que combine de la estrategia genérica de diferenciación; calidad, diseño, imagen de marca y comunicación con economías de escala, competencias del personal y traslado de carga de trabajo al cliente, siendo estas tres últimas dimensiones estratégicas, una fuente habitual para obtener una ventaja competitiva de la estrategia genérica de liderazgo en costos. De este modo, a través del concepto de dimensiones estratégicas, es posible desagregar la estrategia de la unidad de negocios de

una empresa, en componentes individuales; en consecuencia, se alcanza mayor comprensión de la estrategia y de las posibilidades competitivas.

Gimbert (2010), sostiene que lo importante es identificar las dimensiones estratégicas clave, que son aquellas que confieren ciertas barreras de entrada al sector, otorgando a cada empresa una ventaja competitiva y determinando finalmente, la posición competitiva de las mismas.

Reconocidas las dimensiones estratégicas clave que son barreras a la movilidad en un sector, es posible conformar así grupos estratégicos. “Los grupos estratégicos son organizaciones dentro de una industria o sector con características estratégicas parecidas o que compiten utilizando las mismas variables” (Johnson et al., 2006, p 89).

Esto significa que las empresas de un mismo grupo estratégico en un sector determinado, tienen las mismas o muy parecidas dimensiones estratégicas claves, que al mismo tiempo constituyen barreras a la movilidad dentro del grupo estratégico. Esta situación, en algunos casos también los puede llevar a trabajar en conjunto como miembros de grupos de compras, como ocurre en el caso de empresas de comercio minorista que pudiendo ser en algún grado competidoras, realizan asociaciones de colaboración para hacer compras de manera conjunta.

Así, “los grupos estratégicos con mayor éxito y rentabilidad son los que poseen las dimensiones estratégicas más valoradas por el mercado (…) captarán más clientes y/o los clientes estarán dispuestos a pagar más” (Gimbert, 2010, p.144).

El concepto de grupos estratégicos, identifica los competidores más directos y colabora en la comprensión de las variables de rivalidad competitiva, dentro de cada grupo estratégico y en las diferencias entre otros grupos estratégicos de un mismo sector. Se trataría entonces, de un tipo de segmentación de la oferta, para agrupar estratégicamente las empresas según sus características o variables de competencia.

Porter plantea que el total de las características para identificar grupos estratégicos, se puede agrupar en dos grandes categorías, el alcance de las actividades de una organización y el compromiso de recursos (Gimbert, 2010):

Tabla 4: Características para identificar grupos estratégicos, en función del grado en que las empresas se diferencian entre sí.

Alcance de las actividades	• Diversidad de Producto/Servicio • Cobertura geográfica • Segmentos de mercado que se atienden • Canales de distribución
Compromiso de recursos	• Número de marcas • Esfuerzo de Marketing • Integración vertical • Calidad • Liderazgo tecnológico • Tamaño de la organización

Fuente: elaboración propia en base a Gimbert, (2010).

Para Gimbert (2010), se podría definir la formulación estratégica como la elección del grupo estratégico donde la empresa quiere competir. Finalmente, los resultados de una empresa pueden ser descompuestos en cuatro niveles (p.155):

1- el sector en que compite
2- el grupo estratégico en que compite
3- la posición competitiva en el grupo estratégico (posicionamiento)
4- el desarrollo dinámico de la estrategia.

II.3.3.1.3- Mercado (Segmentos y FCE)

En este nuevo nivel de análisis del modelo GIB, se introduce el mercado como concepto paralelo al de sector, al igual que el que existe entre grupo estratégico y segmento de mercado. “Si a la compañía se la agrupa por lo que hace, dimensiones estratégicas; al cliente se lo asocia con quien demanda lo mismo, factores claves del éxito (FCE)” (Gimbert, 2010, p.161).

Entonces, el sector está formado por un conjunto de empresas que, si se segmentan, conforman grupos estratégicos y realizan su oferta a través de sus

dimensiones estratégicas; mientras que el mercado puede ser segmentado agrupando clientes según múltiples variables, luego, cada segmento de mercado, tendrá razones específicas para comprar y esas razones son los FCE. Cada segmento valora y necesita unos determinados FCE que la empresa debe satisfacer y comunicar mejor que sus competidores. “Los FCE son aquellas características de los productos que son particularmente valoradas por un grupo de consumidores” (Johnson et al., 2006, p.96).

Es el cliente quien determina cuales son los FCE, es decir, las razones para comprar. La clave es nominarlos, es decir asignar o poner un nombre a las razones por las que compran los clientes.

Toda empresa, al pensar en estrategia a nivel de negocio, cuando selecciona un segmento objetivo, diseña y desarrolla sus dimensiones estratégicas, para satisfacer los FCE que valora el segmento seleccionado. Luego, son esenciales los conceptos de segmentación y FCE.

Los factores mínimos de éxito (FME), se vinculan con las características umbral del producto/servicio que se esperan en el segmento de mercado, porque sin esos atributos mínimos, no es posible acceder con la oferta al segmento.

Como las variables estratégicas cambian y son profundamente dinámicas, los FCE y los FME no son algo estático. Podría un FCE pasar a ser FME y viceversa, además que si una variable no es valorada por el mercado no será ni FCE ni FME.

Lo fundamental, en este nivel de análisis es que, al segmentar el mercado e identificar FCE y FME componentes de la demanda; una empresa define sus dimensiones estratégicas, a través de la determinación de una posición competitiva en el sector, en función de sus recursos y capacidades (Gimbert, 2010).

II.3.3.2- Análisis interno

El análisis interno se focaliza en la perspectiva de la estrategia desde los recursos y capacidades de la propia empresa. Este enfoque entiende que debido a los profundos y permanentes cambios en el ambiente que rodea a las organizaciones, al centralizarse en el análisis de los aspectos internos, se

consigue una base más estable para fortalecer la estrategia y minimizar los efectos de la turbulencia del entorno. “Una empresa puede imaginar la mejor de las estrategias, pero si no posee los recursos y las capacidades para realizarla, su visión estratégica dormirá en el tiempo” (Gimbert, 2010, p. 175). Esto es así porque la estrategia de una organización, depende de sus capacidades internas para desarrollar ventajas competitivas sostenibles y así alcanzar un desempeño superior. De este modo, la estrategia de la empresa se enfoca en las dimensiones estratégicas, que son los elementos centrales para conseguir y mantener una ventaja competitiva.

En el análisis estratégico a nivel interno Gimbert (2010), realiza un abordaje desde dos grandes perspectivas: en primer lugar, el análisis de los recursos y capacidades de la empresa luego, el análisis de la cadena de valor.

II.3.3.2.1- Recursos y capacidades

Los recursos son las fuentes de las capacidades. El termino recursos de una empresa hace referencia al inventario de sus activos disponibles, tanto tangibles como intangibles, además de la naturaleza de los mismos.

Una agrupación frecuente y comúnmente aceptada de los recursos, los clasifica en cuatro categorías generales (Johnson et al., 2006):

- Físicos. Las máquinas, edificios e infraestructura, así como su antigüedad, ubicación, características, condiciones, etc.
- Humanos. El personal de la organización, la cantidad, formación, habilidades, flexibilidad y adaptabilidad, conocimientos, etc. Las personas suelen ser el activo más valioso de las organizaciones.
- Financieros. Los orígenes y aplicaciones de fondos, los flujos de fondos generados, la cuantía de capital y tesorería, las cuentas por pagar y cobrar, las posibilidades para endeudarse y obtener préstamos de fondos.
- Intangibles o capital intelectual. Aquí normalmente se incluyen patentes, marcas, clientela, base de datos e información, el fondo de comercio, la imagen de la empresa, las relaciones comerciales y contactos, etc.

Las capacidades son el resultado de como una empresa utiliza, coordina y organiza sus recursos (Gimbert, 2010). Es decir que, una empresa puede

contar con muchos recursos, pero no ser capaz de desarrollar capacidades. La eficacia y eficiencia en el uso de los recursos escasos con los que cuenta una empresa, depende de cómo sean gestionados. Por lo tanto, las capacidades son una consecuencia de la coordinación de los recursos y la cooperación entre las personas.

La clave aquí radica no solamente en disponer de los recursos sino en la manera en que los mismos sean gestionados. La eficacia y la eficiencia organizacional, dependerán de cómo la empresa gestione u explote sus recursos, esto es cómo los utilice y organice. De este modo, cuando una empresa organiza y gestiona sus recursos en forma eficaz y eficiente, desarrolla una competencia en su capacidad estratégica (Johnson et al., 2006).

"Las competencias son las actividades y procesos con los que una empresa organiza sus recursos de forma eficaz" (Johnson et al., 2006, p.117). "El conocimiento, se puede definir como sensibilización, concientización o familiaridad obtenida mediante la experiencia o el aprendizaje" (Johnson et al., 2006, p.131.). En el contexto de las organizaciones, lo que importa es el conocimiento organizacional que proviene de la experiencia colectiva y compartida acumulada en los sistemas, rutinas y actividades que se comparten en toda la organización (Johnson et al., 2006).

Las capacidades estratégicas son aquellas que permiten obtener una ventaja competitiva sostenible, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. En principio, no tiene sentido desarrollar capacidades que no otorgan valor al consumidor. Al mismo tiempo, la solidez de las capacidades para sostener las ventajas competitivas, viene determinada por la dificultad para ser imitadas y la posibilidad de que mejoren los niveles de rendimiento de la empresa, a valores superiores a los competidores.

Existen muchos modelos para clasificar las capacidades estratégicas de una empresa. Sin embargo, es importante destacar, que Gimbert no realiza definiciones categóricas que permitan distinguir claramente entre recursos y capacidades de una empresa. Si bien considera a los recursos como fuentes de las capacidades, en cuanto a que sostiene que las capacidades de una empresa son consecuencia de la gestión que realice de sus recursos; el modelo GIB, en el estadio de reflexión, agrupa en seis grandes apartados

genéricos a los recursos y capacidades con los cuales una empresa, lleva a cabo su estrategia. En la versión del año 2010 del modelo GIB, el autor refiere a la clasificación de abajo en términos de capacidades, mientras que en la versión actualizada año 2021, refiere a recursos en términos amplios (Gimbert, 2010; 2021):

1. Habilidades (Humanas) / Personas. Refiere al conocimiento, experiencia, destreza, etc. del personal para realizar la estrategia que los directivos de la empresa analizan. También se incluyen aquí, la calidad y capacidad del equipo directivo junto a la calidad y capacidad del personal para interrelacionar, trabajar en equipo, coordinarse, aprender, motivarse, superar dificultades, generación y generalización de las nuevas ideas, etc.
2. Tecnología o *know-how*. Incluye aspectos como la tecnología, marcas, patentes, sistemas y bases de datos necesarios para realizar la estrategia sobre la que se reflexiona. El punto esencial en la reflexión, es examinar si se utilizará tecnología o *know-how* del sector o se irá más allá del sector para emplear tecnologías horizontales (no propias del sector).
3. Otros intangibles. Son los intangibles que no están en las personas ni en el *know-how* como imagen, marca, cuota de mercado o cobertura que exige tener la estrategia a realizar. También podrían ser una licencia de uso, una franquicia, una concesión o derecho de autor. “Normalmente, los activos intangibles son mucho más importantes estratégicamente que los tangibles” (Gimbert, 2021, p.343).
4. Financieras. Necesidad de financiación que demandará la estrategia, se incluyen aquí el capital propio, de terceros y la capacidad de endeudamiento actual y futuro.
5. Físicas. Se trata de los activos tangibles que necesita la estrategia como instalaciones, establecimientos, maquinarias, terrenos, vehículos, almacenes, construcciones, etc. En general, los activos tangibles, tanto los físicos como los financieros, son los que aparecen predominantemente en el balance de una compañía, sin embargo, los recursos y capacidades intangibles, son las que otorgan posibilidades futuras y tienen preponderancia estratégica.

6. Relaciones. A nivel interno, este apartado corresponde a una capacidad que hace referencia a componentes con alto contenido de vínculos humanos, los cuales pueden ser decisivos en la ejecución de la estrategia. En algunos casos, las conexiones, consonancias, proximidades y correspondencias en las relaciones personales y profesionales, son las que determinan los resultados de una estrategia (Gimbert, 2021). Por estas razones, la gestión de las relaciones es de suma importancia en el modelo GIB. A este nivel de análisis, el foco se realiza en las relaciones que operan a nivel interno entre los miembros de la organización con base fundamentalmente en la voluntad para desarrollarlas y la comunicación. Además, las relaciones son esenciales para la coordinación de actividades y la alineación organizacional, para lo cual toma relevancia lo mencionado respecto al conocimiento organizacional a través del aprendizaje y la experiencia compartida.

A nivel externo, en ocasiones las relaciones personales son lo principal para determinar los resultados de los vínculos de la empresa con clientes, proveedores, competidores, cámaras, consejos profesionales, el sector público, etc.

Gimbert (2021), propone que las relaciones no sólo sean consideradas en el análisis estratégico a nivel interno, en cuanto a cómo están actualmente y como probablemente estarían en el futuro; sino que también, deben ser tenidas en cuenta en el análisis externo, tanto en el estado presente como en el futuro. Las relaciones personales con algunos agentes externos a la empresa, en algunas circunstancias, podrían tener mayor peso que las perspectivas estratégicas racionales de valor o relación precio–calidad, por ejemplo. También, en casos de lobbies, relaciones familiares, amistad, filosofía, afinidad entre otros.

El modelo GIB al ser integral, propone analizar todas las capacidades estratégicas de la empresa también desde la perspectiva del sector, en relación a las capacidades que poseen los competidores; los factores claves de éxito (FCE) del mercado que valoran los clientes y finalmente; las capacidades que se deberían desarrollar internamente para ejecutar la estrategia que se reflexiona.

Entonces, las claves de la reflexión estratégica para diagnosticar las capacidades son intentar dar respuesta a tres preguntas esenciales (Gimbert, 2010 y 2021):

I - ¿Cuál es el estado actual de capacidades que tiene la empresa y su potencial?

II - ¿Qué capacidades son necesarias para desarrollar la estrategia sobre la que se reflexiona?

III- ¿Cuáles son las capacidades de los competidores y las que exige el mercado por FCE?

Además, en el modelo GIB se plantea la importancia de la cooperación, tanto interna como externa, para la mejora de las actividades. Gimbert (2010) las presenta como interrelaciones esenciales a toda organización, que permiten mejoras a través de la colaboración, el compartir información y necesidades, así como el trabajo en equipo de los responsables y del personal de las diferentes áreas.

"Al realizar un proceso de reflexión estratégica abierto a directivos de todas las áreas de una compañía, existe un resultado final del proceso evidente y esperado: sus decisiones (…). Una importantísima consecuencia de este proceso es el hecho de que cada uno de los directivos entienda que su área es una parte vital de un todo, es una parte interconectada con el resto de las áreas de la empresa. Esto incrementa el trabajo en equipo y la colaboración interdepartamental" (Gimbert, 2010, p.221).

Resulta de este modo fundamental, la visión sistémica de directivos y responsables de área, en toda organización que pretenda mejorar sus actividades, para incrementar su competitividad.

Las cooperaciones externas de una empresa con otras empresas, buscan lograr un incremento de las posibilidades estratégicas sin aumentar los recursos aplicados.

II.3.3.2.2- Cadena de valor de la empresa y áreas de resultado clave (ARC)

La cadena de valor de la empresa, comprende la organización como una sucesión de actividades que aportan valor, desde el punto de vista del consumidor final o usuario final del producto o servicio. Se trata del valor percibido por los clientes, que estén dispuestos a pagar por el mismo. Por lo tanto, las actividades que aportan valor para los clientes son fuente de ventajas competitivas.

Porter sostiene que el concepto cadena de valor refleja lo que toda empresa hace cualquiera sea su actividad, industria o sector. Luego, toda organización empresaria puede ser comprendida como nueve categorías de actividades vinculadas (cinco primarias y cuatro de apoyo), más un margen, como la traducción de una efectiva creación de valor, por el diferencial entre los costos de la empresa por sus actividades de valor y el precio que pagan los clientes.

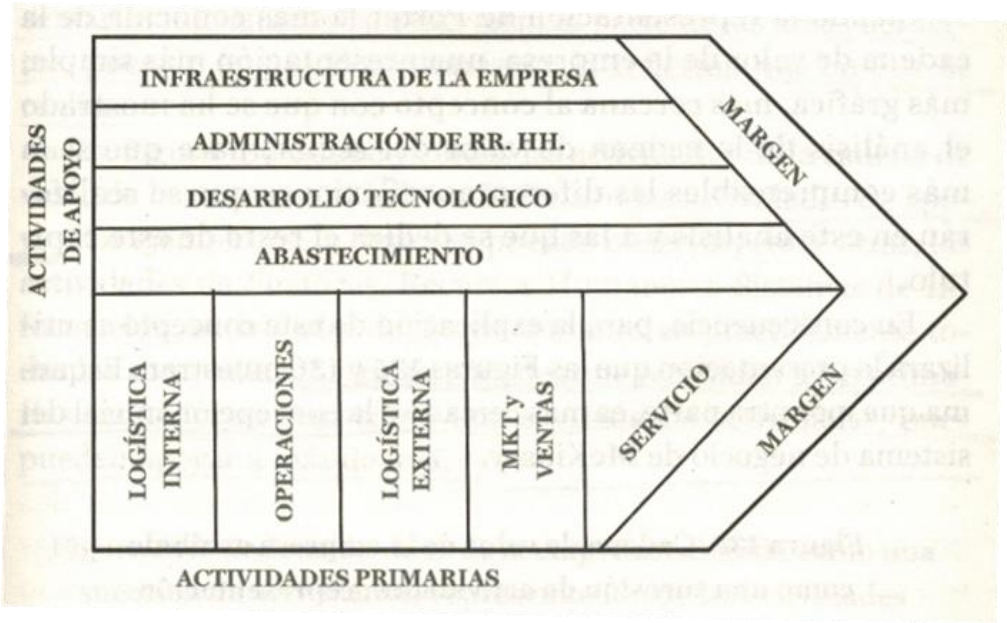


Figura 9: La cadena de valor de una organización de M. Porter.
Fuente: Gimbert (2021, p.365).

"Las actividades primarias son aquellas que están en contacto directo con el producto o servicio" (Gimbert, 2021, p.365). Además, se asisten entre sí y se relacionan directamente con la creación o provisión de un producto o servicio (Johnson et al., 2006) e incluyen:

- Logística interna (de entrada), aplica a las actividades de recepción, almacenaje y gestión de los inventarios de materiales.
- Operaciones, refiere a las actividades de transformación de factores productivos en el producto o servicio final.
- Logística de salida (externa), para los productos tangibles se vincula con el almacenamiento, orden, mantenimiento y distribución de los bienes. Para el caso de servicios, se relaciona con la localización y los sistemas de atracción de consumidores.
- Marketing y ventas, incluye las actividades para dar a conocer el producto o servicio y los medios, para que pueda ser comprado por los clientes.
- Servicios, comprende las actividades postventa que aumentan o mantienen el valor para el cliente.

Las actividades de apoyo o secundarias son transversales a las actividades primarias, debido a que las sostienen, respaldan y mejoran. “Dan soporte a las actividades primarias y entre sí mismas” (Gimbert, 2021, p.365). Porter (2008), las agrupa en cuatro actividades fundamentales:

- Infraestructura de la empresa, incluye el *management* en general, sistemas de planificación, finanzas, contabilidad, sistemas de información. “También se compone de las estructuras y rutinas que forman parte de la cultura de la organización” *(Johnson et al., 2006, p.137)*.
- Gestión de recursos humanos, refiere a las actividades de reclutamiento, selección, formación y desarrollo del personal, junto a la gestión de compensaciones.
- Desarrollo de tecnologías y *know how,* refiere a cómo se emplean los recursos disponibles, el diseño de procesos y la capacidad de innovación.
- Abastecimiento (adquisiciones), alude a todos los procesos de adquisición de los recursos que necesitan todas las actividades primarias.

"Los vínculos entre las actividades primarias y las actividades de apoyo constituyen la base fundamental de la ventaja competitiva" (Johnson et al., 2006, p.143). Aunque, es probable que todas las actividades sean necesarias para el funcionamiento de la organización, sólo algunas actividades críticas son las que generan y mantienen la posición competitiva.

No obstante, es importante destacar que, si bien las actividades claves o críticas a nivel interno pueden ser el fundamento de las ventajas competitivas, en ocasiones, "es posible que el sostenimiento de la ventaja competitiva, tenga su origen en los vínculos establecidos, entre las actividades de valor propias o en las relaciones, con el sistema de valor más amplio de los proveedores, distribuidores o clientes" (Martínez Ferrer, 2008, p.53). Esto es, las articulaciones entre la cadena de valor de la empresa y las otras cadenas de valor externas y que conforman la red de valor mayor.

Gimbert (2010), prefiere una presentación más simple de la cadena de valor de la empresa, en la cual las áreas primarias están enlazadas en una cadena y las de apoyo rodean y apoyan estas actividades. Simplifica el esquema de Porter, al no considerar el margen y lo retrotrae a una forma más parecida al sistema de negocio de la consultora McKinsey, considerando ocho actividades primarias alineadas y enlazadas rodeadas de, al menos, cinco actividades de apoyo.

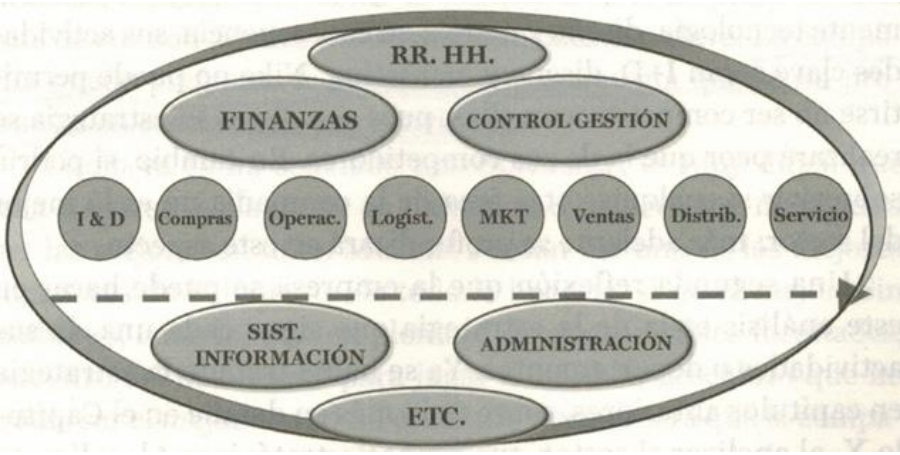


Figura 10: La cadena de valor de la empresa según Gimbert.

Fuente: Gimbert (2021, p.367).

El modelo de cadena de valor que Gimbert plantea, persigue como cuestión estratégica fundamental, la identificación de las actividades claves que posibilitan conseguir la estrategia decidida. Es decir, determinar las áreas

funcionales, de las cuales depende la realización de la estrategia de la empresa, definida por los directivos.

Sólo unas pocas áreas de la empresa son claves, las actividades de estas funciones, definen las dimensiones estratégicas con las que se compite en el grupo estratégico. Ninguna empresa puede permitirse, no realizar estas actividades claves en un nivel igual o superior al de sus competidores. Toda empresa, se juega su estrategia esencialmente en sus áreas de resultado clave (ARC), porque esas son las áreas responsables de ejecutar las actividades, que permitirán conseguir las dimensiones estratégicas que definen la estrategia de la empresa (Gimbert, 2010).

En el modelo GIB, las áreas claves para realizar la estrategia, no se definen exclusivamente desde la perspectiva de los recursos y capacidades en forma aislada, sino que se integran y analizan conjuntamente con las demás variables de análisis estratégico unido a la reflexión y el replanteo de los conceptos claves.

Las dimensiones estratégicas, constituyen las variables de competencia de la empresa y permiten que la empresa consiga su estrategia (Gimbert, 2010). Entonces, como cada actividad funcional tiene una estrategia propia; la perspectiva de la cadena de valor que presenta Gimbert, reflexiona respecto a si la estrategia propia de cada actividad funcional se ajusta y articula con la estrategia del negocio, la cual está definida a través de las dimensiones estratégicas que se quieren alcanzar.

Gimbert (2021), considera similar significado y no distingue al interior de la organización entre actividad, área funcional o departamento. Lo que sí distingue y considera relevante, es el establecimiento de las actividades (área, función o departamento) que son clave. En general, en una empresa hay de una a tres áreas clave.

Lo que designa que actividades son clave, son las dimensiones estratégicas clave de la empresa, las cuales son barreras a la movilidad. Las actividades clave, son las responsables de realizar las dimensiones estratégicas clave; que si no son ejecutadas convenientemente, harán que la estrategia no sea exitosa (Gimbert, 2021).

Luego de identificar actividades clave y no clave; Gimbert (2010), plantea cuestionarse respecto al grado de consecución de la estrategia deseada por la empresa, con la estrategia a nivel de cada actividad o función; para lo cual se presenta a continuación el siguiente cuadro resumen

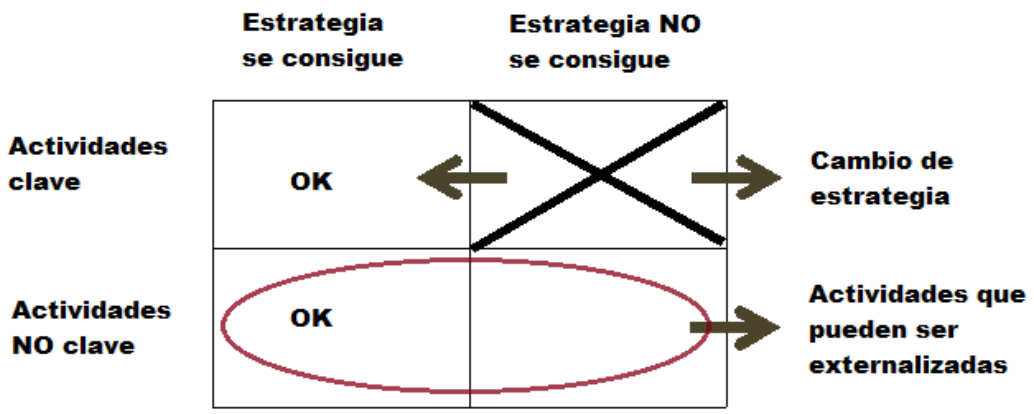


Figura 11: Cuadro preguntas estratégicas de la cadena de valor de Gimbert.

Fuente: elaboración propia en base a Gimbert, (2010)

Evidentemente, lo anhelado es que tanto las actividades clave como las no clave, consigan la estrategia deseada en un grado aceptable, el cual probablemente pueda ser mejorado. Sin embargo, lo fundamental del análisis es determinar, si es aceptable el grado en que se consigue la estrategia de la empresa, con la estrategia a nivel de cada actividad.

En caso que una actividad clave no consiguiera la estrategia, existiría un grave problema estratégico porque la estrategia de la empresa fracasaría, complicando el futuro de la misma. Luego, o se modifica la actividad clave de manera que se pueda conseguir la estrategia deseada, o se cambia la estrategia de la empresa.

Por último, cuando una actividad no clave no consigue la estrategia, lo deseable sería que se ajuste la estrategia funcional a la estrategia de la empresa; aunque, al tratarse de una función que no es fundamental, el futuro de la estrategia de negocio no está en juego. Luego, podría reflexionarse

respecto a la conveniencia de la tercerización, en especial si esto generará ahorro en costos o si transformará costos fijos en variables (Gimbert, 2010).

En conclusión, en el marco del análisis de la cadena de valor el modelo GIB propone analizar y tomar decisiones en seis perspectivas (Gimbert,2021):

1. Determinación de las actividades clave
2. El establecimiento de la estrategia al nivel de cada actividad funcional, alineada a la estrategia del negocio y corporativa si existiera, junto a cuestionar si consigue o no la estrategia funcional.
3. La posibilidad de externalizar las actividades no clave
4. La posibilidad de cooperar con actividades no clave, entre competidores o entre compañías de otros sectores u organismos públicos.
5. La integración vertical de alguna de sus actividades clave para realizar mejor la función (diversificación).
6. La posibilidad de realizar una actividad clave que se domina en otro sector, a modo de duplicar la función como réplica de la actividad clave en otro sector (otras diversificaciones).

II.3.3.2.3- Estrategia y crisis en el contexto

En cuanto a la conexión entre la estrategia de la empresa y la crisis externa del contexto, Gimbert (2010) reflexiona y analiza sólo la crisis en el entorno de las empresas, a la cual considera como un período de tiempo de mayor nivel de turbulencia, con cambios más rápidos e impredecibles, con cierta tendencia al deterioro de la situación del contexto empresarial.

Como consecuencia, estos períodos tienen mayor dificultad estratégica porque en general, obligan a realizar un replanteo permanente de la estrategia empresarial. Entonces, el proceso de decisión estratégica tiende a ser emergente como adaptación inmediata a una realidad cambiante e imprevisible. Luego, en medio de una crisis, el modelo GIB actúa como esquema mental, para identificar conceptos y variables clave, que hacen de la gestión estratégica, un proceso dinámico que visualiza en forma clara y sintética la estrategia. Por esto, ante una situación de crisis en el contexto con alto grado de confusión, Gimbert (2010) respecto a la estrategia en tiempos

disruptivos afirma que: “Cuanto más complejo es el entorno, más simple se debe definir la estrategia” (p.269).

La crisis también puede ser fuente de oportunidades, en cuanto que puede fomentar la innovación, al anticipar y prepararse a las tendencias del futuro. También, puede facilitar a acceder a talento humano u otro activo estratégico a menor costo o modificar y replantear los modelos tradicionales de negocio, cambiando la estructura o la cultura de la organización, pudiendo generar nuevas sinergias entre grupos estratégicos. (Gimbert, 2021).

II.3.3.2.4- Interrelación entre las variables

Como primera síntesis de interrelación de variables clave, Gimbert presenta y analiza el triángulo estratégico de las tres “C” de Kenichi Omahe. El mismo, se sustenta sobre tres factores principales Mercado-Sector-Empresa, que se corresponden con tres enfoques o perspectivas de la estrategia. De este modo, cada perspectiva de la estrategia, dentro del marco que proporciona el entorno macro, se centra en Clientes, en Competidores y finalmente en la Compañía (recursos y capacidades internos y propios de la empresa). Así, en su definición estratégica, la empresa debe satisfacer las necesidades de sus Clientes (mercado) mejor que sus Competidores (sector), con los recursos y capacidades que disponga la empresa (análisis interno).

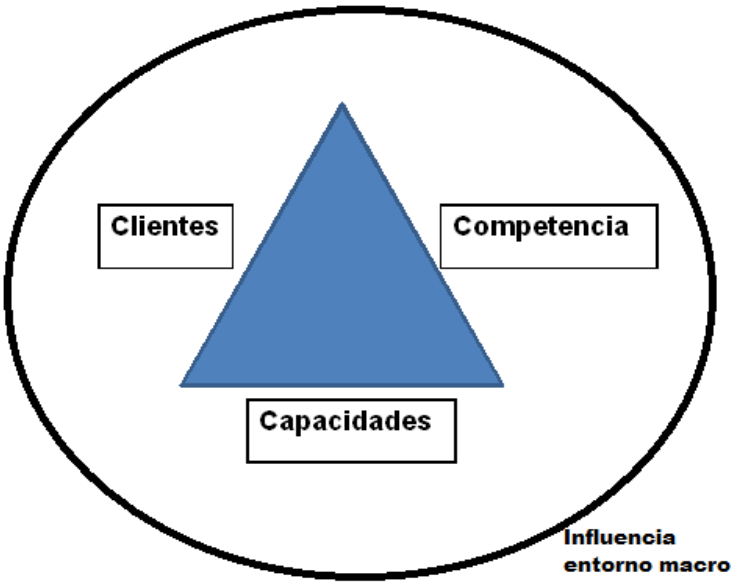


Figura 12: El triángulo estratégico de Kenichi Omahe.
Fuente: Elaboración propia a partir de Gimbert (2010).

Finalmente, como síntesis última del modelo estratégico GIB, Gimbert (2021) expone el núcleo estratégico para resumir los aspectos claves de la estrategia empresarial, que son dar respuesta a tres preguntas esenciales:

1- porqué los clientes compran;

2- porqué eligen a la empresa;

3- que tiene la empresa mejor que los competidores.

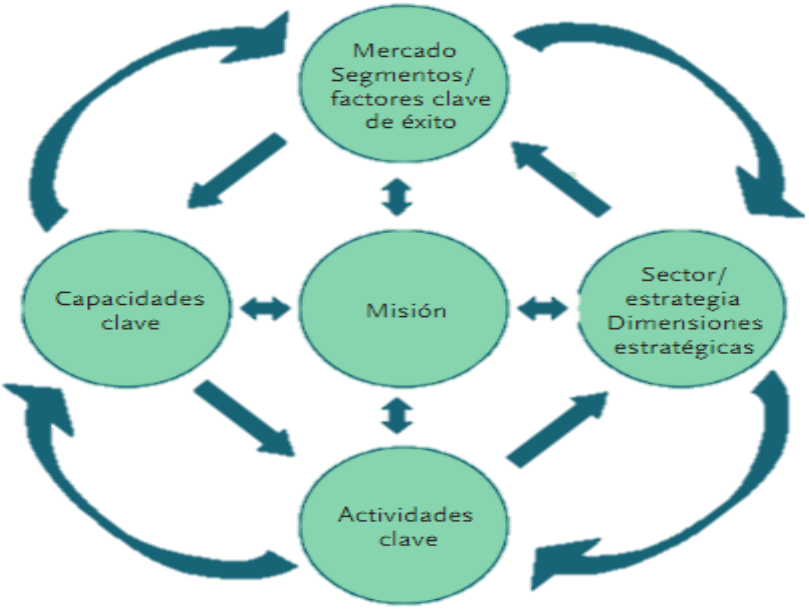


Figura 13: El núcleo estratégico.

Fuente: Gimbert (2009).

Para Gimbert (2010), el marco referencial del núcleo estratégico es la misión de la empresa y presenta cuatro conceptos estratégicos interrelacionados.

1. El mercado y segmentos de mercado a partir de los FCE.
2. El sector, la estrategia y las dimensiones estratégicas que reflejan cómo compite la empresa y lo que quiere conseguir.
3. Las actividades clave, fundamentales y responsables de la estrategia de la empresa, que determinan si se consigue a no una ventaja competitiva.
4. Las capacidades claves, que son las que permiten ser mejores que los competidores.

El autor del modelo GIB (Gimbert, 2009), destaca el predominio de la misión como concepto clave, el cual define el negocio y consigue que los

cuatro conceptos estratégicos interconectados se fusionen en dos perspectivas racionales, una de análisis desde el mercado y otra de decisión desde las capacidades:

A) El proceso de reflexión/análisis estratégico desde el mercado/segmento y FCE hacia las capacidades clave (perspectiva reflexión/análisis)

B) El proceso estratégico de toma de decisiones desde las capacidades clave hacia el mercado/segmento (perspectiva de decisión).

Posteriormente, tendrá mayor relevancia un sentido u otro según se piense o se resuelva, dentro de una continuidad dinámica de reflexión-acción, en la que las dos perspectivas se equilibran e interactúan continuamente.

A continuación, se presenta el modelo GIB en la versión simplificada que reúne cada uno de los grandes apartados sobre los cuales inicialmente se reflexiona y luego se toman las decisiones estratégicas. Posteriormente, se expone el modelo GIB completo, con cada uno de los componentes dentro de cada análisis.

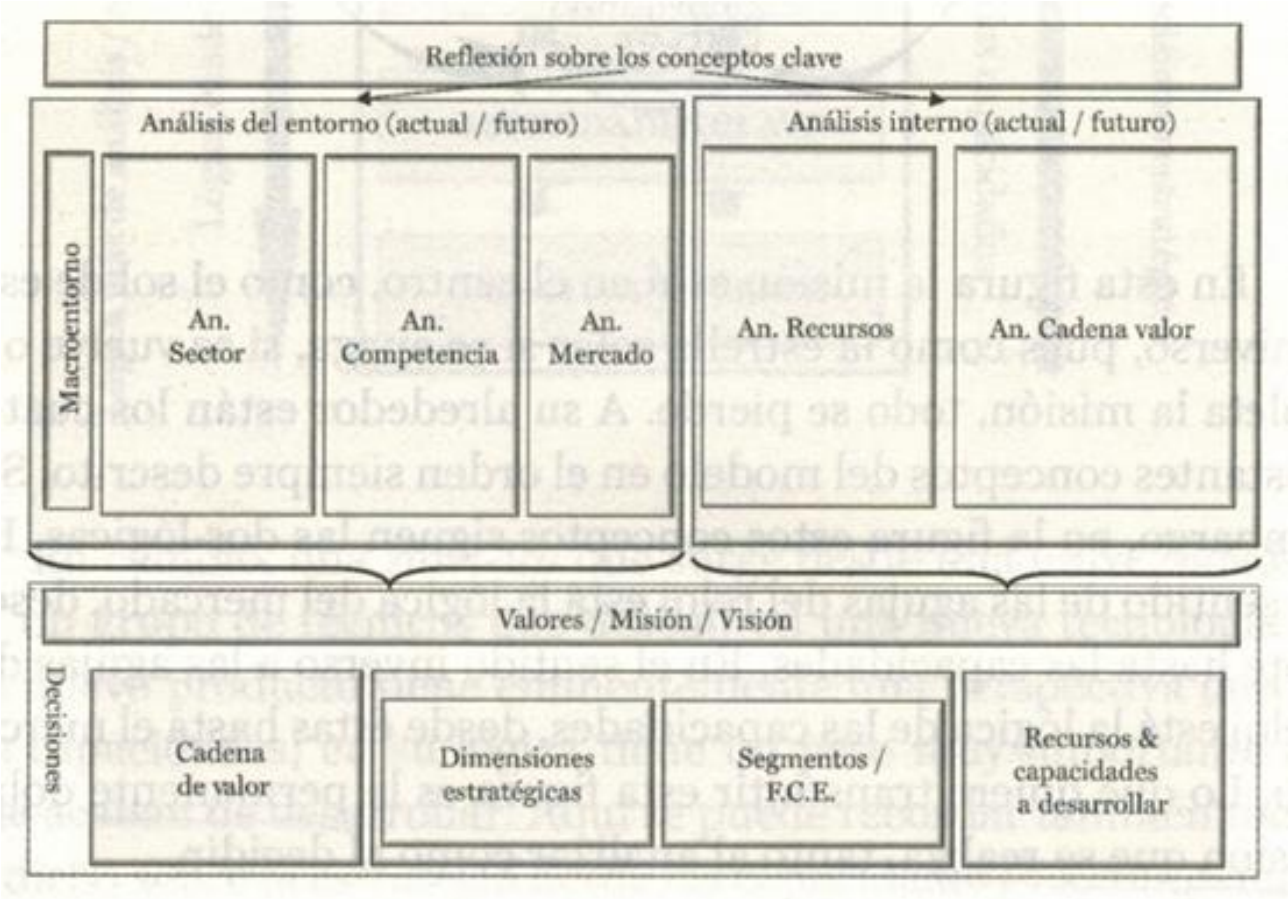


Figura 14: El modelo GIB versión simplificada. Fuente: Gimbert (2021, p.456).

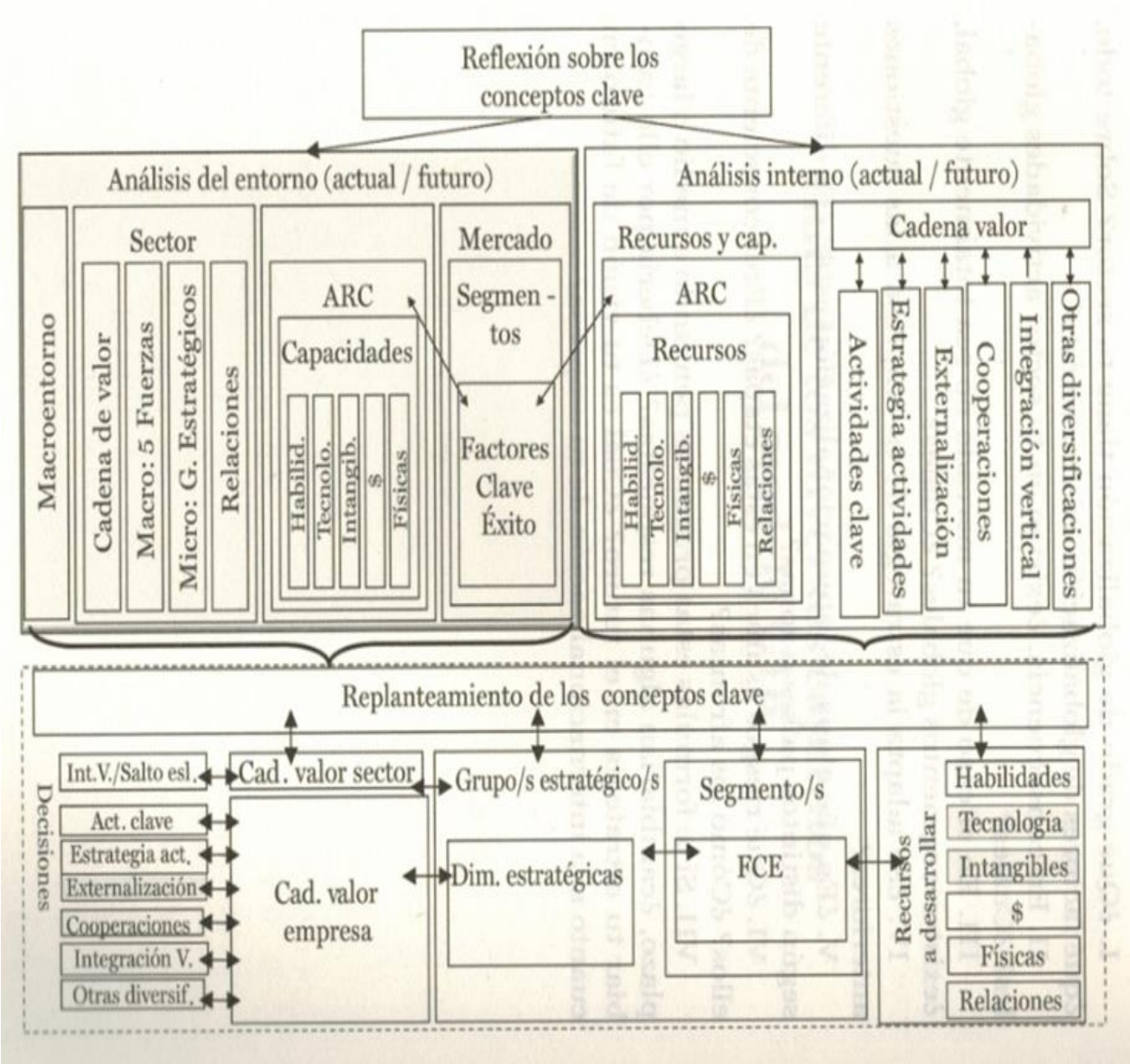


Figura 15: El modelo GIB. Fuente: Gimbert (2021, p.425)

II.4- Nociones generales de Empresas Familiares

II.4.1- Introducción

Se intentará realizar una breve aproximación conceptual a algunas de las nociones de empresas familiares, relevantes para el *managment* estratégico del caso en análisis.

En las décadas del ochenta y noventa, comenzaron a realizarse los principales estudios e investigaciones, que otorgaron un enfoque analítico a los

problemas diferenciados de las empresas familiares sobre la base de conflictos, consecuencia de componentes familiares que inciden en la realidad de la empresa.

En Argentina existen cerca de un millón de empresas familiares que conforman alrededor del ochenta por ciento del total de empresas en el país y generan también alrededor del ochenta por ciento del empleo, con una incidencia cada vez mayor en el PBI. En el mundo, un tercio de las empresas más importantes son familiares, o están controladas por una o varias familias (Molina Sandoval, 2014).

En ocasiones se confunde a la empresa familiar con la clase de compañías pequeñas y medianas denominadas genéricamente Pymes (pequeñas y medianas empresas), lo cual es incorrecto porque abundan las grandes empresas que, siendo familiares, no pueden ser consideradas Pymes.

II.4.2- Conceptualización de la empresa familiar

Si bien no existe un acuerdo unánime, en relación a los requisitos y condiciones que debe cumplir una empresa para ser considerada familiar, sí se reconoce que la compleja relación entre la familia, la empresa y su gestión afecta el rendimiento del negocio familiar (Molina Sandoval, 2014).

La familia es una de las bases más importantes (sino la más importante), para lograr un adecuado desarrollo de los seres humanos y de la sociedad. Sin embargo, no puede desconocerse que el concepto tradicional de familia ligado a la idea matrimonial, está en crisis y con ello, la unidad y estabilidad familiar, lo cual afecta fuertemente la dinámica de la empresa familiar (Molina Sandoval, 2014).

Escapan a los fines de este trabajo, las controversias actuales y disposiciones ideológicas que determinan nuevas definiciones y formatos de familia. Además, las mismas son ajenas a las particularidades de la empresa familiar en análisis.

En el modelo de organización familia, lo que priman son las emociones y la autoridad es de tipo patriarcal, en un marco de aceptación incondicional debido entre otros elementos, a la existencia de un vínculo biológico que es

indisoluble y permanente. Sumado a esto, una familia cuenta con una visión hacia adentro, para defenderse de un mundo exterior concebido como agresivo e internamente en general, sus miembros se interrelacionan según sistemas de normas y roles que, la mayoría de las veces permanece implícito, se establece en función del grado de parentesco y en muchos casos, responde a mandatos (familiares) que operan debajo del umbral de conciencia.

Un enfoque práctico del fenómeno de la empresa familiar y sus problemas más comunes, surge a partir de la teoría de sistemas y de la sociología, a través de tres elementos distintivos (Molina Sandoval, 2014):

(I) Propiedad de la familia sobre la empresa y sus bienes;

(II) Influencia que la familia ejerce sobre la empresa (cultural, laboral, administración, financiera, por poder, por experiencia, etc);

(III) Deseo de continuar la empresa en las futuras generaciones (y la posible incorporación de los herederos a la empresa).

De este modo, estos tres aspectos vinculados a la propiedad, la gestión o gobierno y la continuidad, son los que definen la naturaleza familiar de una empresa.

Podrían conformar otros elementos distintivos del carácter familiar en la empresa, el nivel o grado en que la empresa está controlada por la familia. Esto refiere al grado de participación en la propiedad, en la gestión, en los valores, la cultura y la identidad.

Cuando en la empresa opera un grupo de poder que es familiar y cuenta con capacidad para controlar los recursos disponibles, moldear el comportamiento de las personas que trabajan allí y consigue que la visión del grupo dominante familiar respecto de la empresa se mantenga en el tiempo, se trata entonces de una empresa familiar (Molina Sandoval, 2014).

Una definición más simple, considera a la empresa familiar como aquella organización controlada y operada por los miembros de la familia. Son empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas (Antognolli, 2020, p.17).

De la interacción entre familia, empresa y propiedad surge el modelo clásico de los tres círculos, que representan tres diferentes sistemas interrelacionados.

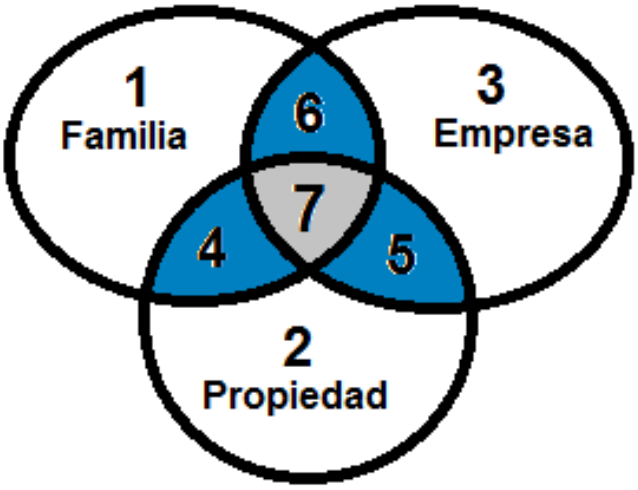


Figura 16: El modelo clásico de los tres círculos de las empresas familiares.
Fuente: Elaboración propia en base a Antognolli (2020) y Molina Sandoval, (2014).

De la figura precedente, surge que en el sistema Empresa Familiar, “cada uno de los tres subsistemas, tiene razón de ser distinto y, por lo tanto, distintos objetivos” (Antognolli, 2020, p.29)

En la dinámica de las empresas familiares una persona o grupo de personas pueden ser ubicados en alguna de las siete áreas de la gráfica:

1) Miembro de la familia que no es propietario, ni trabaja o participa en la gestión de la empresa.
2) Propietario de la empresa que no es familiar y no trabaja en la gestión de la empresa.
3) Personas que trabajan en la gestión de la empresa, sin ser familiares ni participar en la propiedad.
4) Miembro de la familia que siendo propietario no trabaja en la empresa.
5) Trabajador o directivo propietario que gestiona la empresa sin ser familiar.
6) Familiares que trabajan en la gestión de la empresa sin ser propietarios.
7) Familiar que, siendo propietario, trabaja en la gestión de la empresa.

El modelo clásico de los tres sistemas interrelacionados, permite identificar con mayor claridad los intereses con que actúa una persona o grupo de personas, en función de la posición que ocupa en el sistema o sistemas en los que participa.

La profesionalización de las empresas familiares, procura lograr tanto la identificación de tales intereses, como un correcto balance que permita la adecuada conservación de la fuente de ingresos familiares. De este modo, una correcta planificación que considere convenientemente los intereses de cada grupo, podría mejorar las relaciones protegiendo los móviles y alicientes identificados (Molina Sandoval, 2014).

En la sucesión de las empresas familiares (EF), especialmente cuando no poseen una gestión profesionalizada, surgen dinámicas conflictivas principalmente de índole emocional, para llevar a cabo la transición intergeneracional, la cual incluye sucesión del trabajo familiar, de la gestión familiar y de la propiedad.

El parámetro de éxito en las EF es la rentabilidad con armonía familiar. El gran desafío es alinear y lograr sinergia entre los dos objetivos; de modo que, a mayor rentabilidad, mayor armonía (y viceversa), aumentando así el entusiasmo y compromiso que transforme la gestión en un círculo virtuoso. (Antognolli, 2020).

Las empresas familiares tienen alta mortalidad. Sólo un 30% de las empresas familiares que inician pasan a la segunda generación y de estas, sólo un 30% llegan a la tercera. Es decir, de cada cien EF que inician, sólo diez llegan a la tercera generación; de las cuales la mayoría se disuelve y sólo sobreviven las que realizan cambios en la forma de dirección (Antognolli, 2020).

II.4.3- Tipos de Empresas Familiares

Se prestará atención a dos clasificaciones consecuencia del modelo clásico de los tres círculos.

Una primera en función de la dedicación de los familiares, surgen cuatro modelos extremos (Molina Sandoval, 2014):

1) Empresa de trabajo familiar (el objetivo es que la mayor parte de los familiares trabajen en la empresa).
2) Empresa de dirección familiar (la dirección y gestión de la empresa está reservada a familiares, preferentemente aquellos con mayores capacidades y formación).
3) Empresa de inversión familiar (la familia es sólo propietaria y se focaliza en las decisiones de inversión y desinversión de los negocios en que participa, sin involucrarse en la gestión empresaria).
4) Empresa familiar coyuntural (de transición por circunstancias históricas o de negocios heredados).

La restante clasificación es en función del sistema al que la empresa presta mayor atención (Molina Sandoval, 2014):

1) Empresas que anteponen la familia. El clan es lo primero por derecho de nacimiento, favorece el nepotismo y no considera méritos. No existen límites claros ni equilibro entre familia, propiedad y gestión.
2) Empresas que anteponen la gestión. Procuran desalentar el trabajo de los familiares en la empresa, o se les exigen experiencias laborales previas fuera de esta. Luego, se los evalúa de la misma manera que a todos los administradores profesionales contratados no familiares.
3) Empresas que anteponen la propiedad. Los horizontes temporales de inversión y la percepción del riesgo es lo más importante, se prioriza el rendimiento y los índices financieros de largo plazo.

II.4.4- Características de las empresas familiares

Se caracterizarán las empresas de familia, en primer lugar, en términos de ventajas y desventajas genéricas. A continuación, se presentará una situación particular que puede manifestarse vinculada, principalmente a los líderes mediocres, junto a las situaciones de favoritismo desmedido e incapacidad para construir intereses colectivos y beneficios conjuntos. Finalmente, algunos comentarios respecto a los conflictos y los valores.

- Ventajas y Fortalezas de las empresas familiares

Las empresas familiares cuentan con ciertas ventajas respecto del común de las empresas. Estas cualidades especiales, tienen su origen en

factores derivados de la condición de familiar entre sus miembros y la influencia familiar en la empresa. La idiosincrasia de sus recursos y las competencias familiares, contribuyen para las ventajas competitivas de las empresas familiares (Molina Sandoval, 2014).

La estrechez y cercanía en los vínculos junto a la confianza, facilitan la colaboración familiar para alcanzar conjuntamente con la empresa, objetivos de mediano y largo plazo. Estas circunstancias, hacen que las empresas familiares tengan más ventajas que desventajas respecto de las no familiares.

"Las empresas familiares cuando son exitosas, son muy exitosas" (Antognoli, 2020, p.19).

El afecto entre los familiares y en consecuencia la unión familiar que deviene del mismo, facilita la unidad de objetivos, consolida las decisiones estratégicas de la empresa y simplifica una implementación exitosa. La confianza, pertenencia, buena fe y seguridad, suele hacer más flexible a las empresas familiares, para definir objetivos y adaptarse más rápidamente a nuevas demandas de los mercados. Además, en caso de errores en los procesos decisorios de familiares en la empresa, suele existir un mayor grado de tolerancia a los mismos y cierta aceptación inconsciente de considerarlos oportunidad, para buscar soluciones conjuntas a determinados problemas o inconvenientes.

En las empresas familiares, existe además un nivel de compromiso superior y una capacidad para un esfuerzo mayor de sus miembros, como consecuencia de compartir valores y una cultura familiar que robustece asimismo la confianza, el afecto y la solidaridad entre sus miembros. Por ejemplo, es común que los empleados familiares perciban por su trabajo en la empresa, sueldos menores que los del mercado o de trabajadores no familiares en igual posición. Estos trabajadores familiares, contarían con otros incentivos además de su retribución por el trabajo, los cuales estarían vinculados con la posibilidad de ser propietarios en el futuro (Molina Sandoval, 2014).

En particular, en empresas familiares que llevan el nombre o apellido del fundador, como es el caso de Barrandeguy Hnos. SRL, este aspecto se transforma en un valor que suele brindar un orgullo especial y una confianza superior de los familiares, por pertenecer a la familia empresaria. Este valor,

puede incrementar la motivación e incentivar al esfuerzo, para la proyección futura y el desarrollo de la empresa familiar.

- Desventajas y Debilidades de las empresas familiares

Las desventajas y debilidades de las empresas familiares, provienen generalmente de la estructura de los tres círculos o sistemas del modelo clásico de empresas familiares, principalmente como consecuencia de una gestión empresaria poco profesional (Molina Sandoval, 2014).

En primer lugar, ciertas debilidades pueden provenir por la incidencia negativa de criterios familiares en la empresa. En las familias existe una prevalencia de fenómenos emocionales mientras que en las empresas predominan los aspectos racionales. Puede ocurrir que se transfieran a la empresa conflictos entre vínculos familiares con impacto emocional, algún tipo de dominio familiar o la confusión entre subordinación familiar y empresarial.

En cuanto al sistema empresa, la falta de planificación de la sucesión en la propiedad o de la gestión empresarial (los cargos directivos) es una fuente común de debilidad. También pueden afectar en forma negativa a la empresa familiar, la falta de distinción entre la caja de la empresa y la de la familia, el desempeño deficiente de empleados familiares o dificultades en la evaluación del desempeño de familiares, un estilo de gestión patriarcal abusivo y confuso (léase arbitrariedades incoherentes, discrecionalidades caprichosas, uso desmedido, despótico e injusto del poder, arbitrariedades inmoderadas, confusión entre emociones familiares con las propias del ámbito de la empresa, etc.). También pueden imperar, tensiones entre empleados familiares y no familiares junto a cierta actitud renuente a la modernización y los cambios.

En relación a lo patrimonial, puede presentarse una confusión entre el patrimonio familiar y el empresarial. Esta falta de separación patrimonial impide una correcta valoración de los rendimientos empresariales. También es frecuente la ausencia de planificación de la transmisión de la propiedad, de la política de dividendos y de distribución de utilidades (retribución al capital).

Además, es habitual la reinversión total de las utilidades, lo cual tiene como consecuencia, la concentración del riesgo de la familia empresaria. Y en caso de un fracaso empresario, se pone en riesgo la sustentabilidad económica familiar. En otros casos, ocurre que la unión familiar genera ciertas barreras de

salida de los familiares del patrimonio empresarial y algunas barreras a la entrada de financiamiento externo o de nuevos inversores no familiares (Molina Sandoval, 2014).

- Nepotismo, narcisismo y EF como refugio de mediocres

El nepotismo según el diccionario de la lengua española, deriva del latín *nepos* o *nepotis* y significa sobrino o nieto. Refiere al favor que disfrutaban, con ciertos papas, sus sobrinos y allegados (Espasa Calpe, 1998).

En las empresas familiares, el nepotismo en los recursos humanos tiene connotación negativa, se reconoce como un problema general y se relaciona con una indebida preferencia por un pariente y el otorgamiento de un cargo, puesto o premios sólo por el hecho de ser familiar, sin tener en cuenta su formación, capacidades o experiencia. De esta forma, el nepotismo es reconocido como disfuncional y opuesto a las características de una empresa familiar profesionalizada.

Sin embargo, existe una acepción positiva o funcional del nepotismo, según la cual algunas empresas se benefician con el mismo. Se trata del caso en que, para una determinada vacante, existan condiciones de equivalencia en las competencias técnicas, entre un familiar y un no familiar. Y, por lo tanto, se tenga preferencia por el familiar por la mayor confianza, afinidad, afectividad, conocimiento de los valores familiares, compromiso y mayor sentido de responsabilidad entre otros (Molina Sandoval, 2014).

Como conclusión, en la mayoría de la bibliografía prima la consideración del nepotismo en su acepción negativa; sin embargo, el nepotismo favorable y que beneficia a las empresas familiares, se presenta cuando cuentan con una gestión profesionalizada, en un nivel tal que les permita poseer conceptos estratégicos claramente definidos y acordados, junto a procesos formales de contratación y asignación de responsabilidades.

El narcisismo es la excesiva admiración de sí mismo (diccionario de la lengua española). El término deriva de la mitología griega y representa a un joven que se enamoró de sí mismo. Refiere a rasgos de la personalidad que reflejan vanidad, interés en sí mismo, sentido de tener derecho a un trato especial, falta de empatía y dificultad para construir relaciones significativas.

Según la Real Academia Española, mediocre se define como “de poco mérito, tirando a malo”. En una definición mayor, “un mediocre es una persona que no tiene un talento especial o no tiene suficiente capacidad para la actividad que realiza. Sería el antilíder (…). Poco a poco procuran hacerse imprescindibles” (Gimbert, 2021, p.108). Cuando tienen éxito, se vuelven despóticos y sus órdenes son absurdas, caprichosas e injustas provocando que sus organizaciones pierdan competitividad (Gimbert, 2021).

Ninguna organización se libra de los mediocres, quienes buscan internamente reconocer otro mediocre o semejante para devolverse favores y construir el poder de clan. “Una característica adicional del mediocre es que su principal objetivo es personal, no organizacional” (Gimbert, 2021, p109)

En conclusión, cuando en una empresa familiar se combinan una tendencia al nepotismo en su acepción negativa (sin el marco de una gestión profesional) y algún grado de narcisismo (falta de empatía y de relaciones), con líderes mediocres (antilíderes); esa empresa se ha transformado en un refugio de mediocres y tiene en un horizonte próximo, el final de su existencia. Tenderá a desaparecer, por las consecuencias de su pérdida de competitividad.

En cambio, cuando una empresa cuenta con un nivel de profesionalismo tal, que reconozca y comparta de manera consciente sus conceptos estratégicos clave, su forma de conducción o gobierno, en qué etapa de crecimiento se encuentra, en relación a su ciclo de vida y su plan de sucesión; podrá explotar de mejor manera sus capacidades y potenciar sus ventajas y fortalezas distintivas. Generando también, un círculo virtuoso que mejore la confianza, las relaciones, la comunicación, la empatía y los procesos de gestión, en un marco de superación permanente.

- Las fuentes de conflicto

Más de la mitad de las causas de desaparición de las EF, se deben a los retos de la sucesión y los conflictos de las relaciones humanas y de familia (Price Waterhouse Cooper, 2007, citado por Antognolli, 2020).

La mayoría de los conflictos en las empresas familiares, surgen en relación a las políticas de RRHH, por el desempeño y la retribución de los familiares que trabajan, en relación a empleados no familiares y por la

confusión entre el patrimonio de la empresa, el de los socios y el de la familia (Amuchástegui, s.f.).

La EF es problemática por su naturaleza, los conflictos, problemas y discusiones que se manifiestan de diferentes maneras, son siempre efectos o síntomas (consecuencias), originados en tres fuentes principales generadoras de conflicto (causas) (Antognolli, 2020):

1- Ausencia de visión compartida

2- Ausencia de órganos de gobierno

3- Ausencia de plan de sucesión

Otros autores (Cucinelli, 2013, p.120), sostienen que los conflictos en las EF se originan en “diferencias de expectativas, dificultades de comunicación, diferencias en la visión sobre el negocio, el estilo de liderazgo y cuestiones de justicia familiar”.

Por consiguiente, la construcción de la visión respecto del futuro del negocio se presenta como fuente común de conflictos entre los autores mencionados.

- Los valores como determinantes de la visión.

En las empresas familiares, la estrategia está fuertemente influida por los valores, creencias y la cultura familiar. Es evidente que, si la cultura familiar no está alineada con las necesidades de la empresa, no es posible la existencia conjunta de ambas. De este modo, la visión compartida deja de lado la puja de intereses particulares para “dar paso al nosotros” y los intereses de la organización (Antognolli, 2020).

En las empresas familiares, los valores familiares son los que determinan de qué manera se tratarán y serán resueltas, las fuentes de conflictos mencionadas según Cucinelli. Además, los valores son también los determinantes de una visión de la familia y de la empresa. Luego, a partir de ellos, se construye la estrategia para alcanzar los objetivos que buscarán conseguir la visión.

En consecuencia, Antongnolli (2020) plantea que lo más importante es definir una visión compartida para la empresa, que sea consensuada con todos

los integrantes de la familia, para qué a partir de un análisis diagnóstico del estado de situación, pueda construirse una estrategia.

Siguiendo a Levy (2021) en relación a la definición de la visión, la dispersión cognitiva en la calidad del pensamiento estratégico, requiere agregar dos elementos además del consenso. El autor propone que la visión, además de compartida, sea comprendida y comprometida. La búsqueda de la comprensión de la visión, promoverá el alineamiento cognitivo para alcanzar una interpretación común de la visión. Esa situación, facilitará los procesos de involucramiento grupal interfuncional y aumentará el grado de compromiso con la visión, mientras al mismo tiempo, se impulse el alineamiento organizacional.

II.5- Crisis de gobierno en empresas

La crisis en el gobierno o conducción, se relaciona con aspectos en el interior de la empresa, en cuanto a las características e indeterminaciones de la gestión. No se refiere a los períodos turbulentos de entornos en crisis cada vez más volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VICA), donde los procesos de decisión estratégica tienden a ser emergentes para adaptarse a una realidad cambiante. En estos tiempos, los modelos estratégicos actúan como esquemas mentales, que facilitan los procesos de reflexión y toma de decisiones estratégicas.

En las empresas familiares, una crisis de la familia o ciertos conflictos familiares que impidan alcanzar acuerdos, pueden provocar una crisis en la gestión de la empresa y consecuentemente en su patrimonio. En otros casos, una crisis de la empresa conlleva a una crisis de la familia, especialmente en aquellos casos en que la economía familiar depende exclusivamente de la realidad económica de la empresa (Molina Sandoval, 2014).

Cuando existen familiares que participan en la propiedad de una empresa, las especiales dificultades familiares entre los socios propietarios de una empresa familiar, son causa común y frecuente de crisis patrimoniales (Molina Sandoval, 2014). Similar situación, cuando hay familiares que participan en la gestión de la empresa, los problemas familiares son causa frecuente de conflictos, que pueden provocar crisis en la gestión de la empresa.

Existe una tendencia generalizada a considerar el significado de crisis, vinculado casi exclusivamente a la connotación económica o financiera de determinada entidad, junto a situaciones problemáticas con intereses en conflicto. Probablemente esto sea consecuencia, de la marca en la memoria mayoritaria, de las sucesivas crisis económicas del siglo veinte y lo que va del veintiuno (Bauman y Bordoni, 2016). En las empresas a nivel interno, hay un predominio a considerar la crisis, vinculada casi exclusivamente con el estado de cesación de pagos y el nivel de solvencia financiera.

Sin embargo, existen otras acepciones menos conocidas o usadas. Según el diccionario de la lengua española (1998), crisis deriva del latín *crisis* y de la palabra griega *Krisis* o *krinein* (juicio, sentencia, punto de inflexión, selección) y significa, cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados. Cambio que, puede ser favorable o desfavorable y que sobreviene a una enfermedad. También, hace referencia al momento decisivo en un negocio o el juicio que se hace de algo, después de haberlo examinado cuidadosamente.

“El concepto de crisis, evoca la imagen de un momento de transición desde una condición previa a otra nueva; una transición necesaria para poder crecer, el preludio de un estatus diferente y mejor, un decisivo paso adelante” (Bauman y Bordoni, 2016, p.13).

Para los fines de este trabajo, la crisis de gobierno de la empresa, se relaciona con la ausencia de ciertas definiciones estratégicas fundamentales (conceptos estratégicos clave), que orientan la toma de decisiones de los directivos y determinan el rumbo de la empresa. Al mismo tiempo, el sentido que se otorgará a la crisis de gobierno, se orienta y vincula con la transición que deberá atravesar la conducción de la empresa. Una continuidad de una crisis de gobierno, entendida como indeterminaciones relativas a sus aspectos estratégicos esenciales y el mecanismo de transición de la gestión estratégica, podría tener efectos perjudiciales en los resultados del negocio y aumentar el riesgo de continuidad de la empresa.

Conseguir la comunión de ideas y conceptos estratégicos entre los directivos de una organización, suele ser una barrera que en ocasiones se

convierte en el principal escollo para el desarrollo de algunas PyMES, en particular en las de tipo familiar (Martínez Ferrer, 2008).

Suele suceder que sus principales directivos poseen ópticas y visiones tan disímiles, que en su accionar operativo, llevan a la empresa a una suerte de desmembramiento organizacional, involucrando al propio personal, clientes o proveedores y llegando a comprometer seriamente el futuro de la empresa. (Martínez Ferrer, 2008, P. 32)

Construir acuerdos sobre las convicciones filosóficas y las cosas que son importantes, para quienes toman las decisiones en una empresa es lo que posibilita superar la crisis de conducción.

En los contextos turbulentos actuales, toma más importancia la realización de un proceso de reflexión estratégica, que permita realizar las definiciones estratégicas fundamentales y oriente racionalmente hacia una transición ordenada, desde la conducción actual en crisis, hacia una gestión estratégica más profesional. La reflexión estratégica, reconocerá el proceso de pensar y decidir la forma de la estrategia, además de estructurar y modelar los análisis, conceptos y relaciones que contiene el fondo de la estrategia de la empresa (Gimbert, 2021).

III- APLICACIÓN DEL MODELO ESTRATÉGICO GIB DE GIMBERT EN BARRANDEGUY HNOS SRL

III.1- Introducción

En este punto, se aplicará el modelo estratégico en su etapa inicial, en el marco de un análisis primordialmente descriptivo. Se presentará en forma detallada, la organización en análisis y con posterioridad, se aplicará el modelo estratégico en sus primeras etapas de reflexión y análisis.

Se iniciará con la reflexión sobre los conceptos estratégicos claves y a continuación, se aplicarán los instrumentos, herramientas y perspectivas que utiliza el modelo GIB para el análisis estratégico. Seguidamente, se realizará un diagnóstico generalista de las áreas del *managment* siguiendo el modelo de la cadena de valor, para alcanzar así un conocimiento profundo del estado de situación presente de la unidad de negocios presentada. Para cada actividad o área del *managment*, se expondrán algunas sugerencias junto a desafíos y oportunidades de mejora para la empresa, que se sintetizarán en esquemas de mejora por actividad.

Finalmente, se realizará una síntesis del modelo GIB, presentando lo nuclear de cada aspecto del proceso de reflexión estratégica, con algunas consideraciones finales sobre los 3 ejes temáticos presentados. De este modo, quedarán planteadas algunas pautas generales para hacer la formulación estratégica (dentro del modelo) y aspectos sobre implementación y control (más allá del modelo estratégico, articulado con Empresas Familiares y Crisis de Gobierno).

III.2- Presentación detallada de la organización

- **Información de aspectos relevantes de la organización, previos a la aplicación del modelo GIB**

La empresa es una tradicional Pyme familiar comercial multi-producto o poli-rubro, que utiliza el apellido de los fundadores como razón social y marca comercial. La denominación de la firma es Barrandeguy Hnos. SRL, se

encuentra ubicada en la ciudad de Alta Gracia, con una casa central más una única sucursal, que opera también como centro de distribución. Es la de mayor trayectoria en la zona, fue la empresa líder de la región entre las décadas de los ochenta y noventa, hoy cedió parte de su liderazgo desplegado en el pasado.

Se trata de una típica empresa familiar, la primera generación de hermanos inició sus actividades en el año 1956 con carpintería y corralón de carpintería; años después, anexó gradualmente ferretería, sanitarios y materiales de construcción. Durante los años setenta, se constituyó como S.R.L. en su denominación actual, con los primeros hermanos fundadores.

La etapa de crecimiento de la empresa en la primera generación de hermanos, tuvo una serie de conflictos que llevaron a una primera separación y posterior integración, en una segunda generación de hermanos, a partir de finales de los años ochenta. El crecimiento y desarrollo de la empresa, junto a la expansión en otras actividades complementarias, se realizó a partir de los noventa. Esta segunda generación de cuatro hermanos, se incorporó a trabajar en la empresa a muy temprana edad, hoy todos superan los sesenta años. A pesar de constituir la generación que se retira, los hermanos socios no consiguen al presente, planificar aun su salida de la empresa y sí trabajan activamente en un área particular de la misma (ventas, compras, logística, finanzas y dirección general), además conforman la comisión directiva de la empresa y del grupo empresario familiar. Se advierte claramente, la necesidad de planificar el retiro de esta generación y de definir la participación de la nueva generación de familiares (hijos y sobrinos). De esta tercera generación de familiares, de un total de trece miembros, en la actualidad trabajan en la empresa sólo siete (tres hermanos de una rama y cuatro hermanos de otra).

Como consideración especial, debe destacarse que ninguno de los familiares de la tercera generación que trabajan en la empresa, tiene formación profesional universitaria; quienes trabajan al presente en la empresa casi sin responsabilidades específicas, ocupando roles diversos y en algunos casos poco precisos o sin definición clara, con alta variabilidad en torno a niveles de desempeño, grados de involucramiento y compromiso.

Desde hace al menos 10 años, la firma atraviesa un prolongado y costoso proceso de transferencia intergeneracional de la segunda a la tercera generación, cierta crisis de dirección y liderazgo, junto a un alto grado de inacción en la toma de decisiones clave vinculadas directamente con el futuro de le empresa.

La propiedad patrimonial de la compañía se distribuye entre 4 socios hermanos, de los cuales los tres varones tienen un porcentaje de participación del 29% mientras que la única hermana mujer (viuda y sin hijos) detenta el 13% del capital social.

Tabla 5: Socios integrantes de la sociedad de hermanos y su posición operativa.

Cuadro Socios B.H. S.R.L.

Socios Familiares 2ºGeneración	Fecha Nacim.	Edad	Estado Civil	% Participación societaria	Cantidad hijos	Hijos (Fliares. 3ºGen.) que Trabajan en empresa madre	Posición operativa de referencia
Hermano A	01/07/1952	69 años	casado	29	4	0	Gerencia Comercial
Hermano B	19/01/1954	67 años	divorciado	29	4	3	Gerencia de Compras
Hermano C	11/04/1956	65 años	viuda	13	0	0	Gerencia de Finanzas
Hermano D	13/08/1958	63 años	casado	29	5	4	Gerencia de Logística

Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa.

- **Principales factores de éxito de su crecimiento**

La percepción de los directivos y socios de la empresa respecto a los principales factores de éxito para su crecimiento, se orienta principalmente hacia situaciones oportunistas o de análisis de corto o cortísimo plazo, en ausencia de un marco general, que determine un horizonte de planificación de desarrollo de capacidades propias y de mejora del negocio.

A partir de la revisión de la historia de la empresa, pueden advertirse algunas características propias de las relaciones interpersonales y familiares, que derivan en ciertos aspectos funcionales, los cuales, en algunos casos, operan como facilitadores y otros, como obstaculizadores del normal funcionamiento de la empresa como organización.

- **Características del negocio.**

El negocio es conocido como un poli-rubro que abastece al sector de la construcción y agrupa todos los productos necesarios para construcción, ampliación, reforma, terminación y mantenimiento de todo tipo de construcciones, residencial y no residencial, del sector privado y del sector público. Opera principalmente en los mercados de materiales de construcción, instalaciones, sanitarios y ferretería en general. Con una participación minoritaria, tiene presencia también en los mercados de artículos del hogar, herramientas y electricidad.

Comercializa alrededor de veinte mil productos distribuidos en 11 divisiones:

1) Materiales de construcción; 2) Hierros, chapas y perfiles; 3) Ferretería, plomería e instalaciones; 4) Electricidad; 5) Herramientas, Equipos y Máquinas; 6) Aberturas; 7) Baños, cocina y grifería; 8) Pisos y revestimientos; 9) Hogar y jardinería; 10) Construcción en seco; 11) Pinturas.

Estas 11 divisiones se agrupan en 2 rubros de productos más un rubro de servicios.

(I) Rubro Corralón: Comprende los productos de iniciación de obra, material grueso e instalaciones más herramientas y equipos. (divisiones 1 a 5).

(II) Rubro Terminación y Mantenimiento: Comprende los productos de finalización de obra y mantenimiento de construcciones existentes (divisiones 6 a 11).

(III) Rubro Servicios: Incluye Sistema de Financiación (comprende la venta a plazo y financiación propia a clientes, además de mecanismos de financiación a través de diversas entidades financieras, tarjetas de crédito y

billeteras virtuales). Sistema de Acopio (servicio de depósito de materiales a clientes), Sistema de Logística de entrega (los productos son entregados en obra a solicitud del cliente), Sistema de Asesoramiento técnico especializado (servicio disponible sólo cuando el cliente lo solicita, en alguno de los locales comerciales).

Tabla 6: Divisiones de productos y servicios de la sociedad[2].

	DIVISIONES DE PRODUCTOS / SERVICIOS	RUBRO
1	Materiales de construcción	(I) CORRALÓN
2	Hierros, chapas y perfiles	
3	Ferretería, plomería e instalaciones	
4	Electricidad	
5	Herramientas, equipos y máquinas	
6	Aberturas	(II) TERMINACIÓN Y MANTENIMIENTO
7	Baños, cocina y grifería	
8	Pisos y revestimientos	
9	Hogar y jardinería	
10	Construcción en seco	
11	Pinturas	
1	Sistema Financiacion	(III) SERVICIOS
2	Sistema de Acopio	
3	Sistema de Logística de entrega	
4	Sistema de Asesoramiento	

Fuente: Elaboración propia

Para abordar la definición del negocio, podría establecerse que la empresa se focaliza en atender las necesidades de provisión de todos los materiales y herramientas para iniciar, reparar, mejorar o terminar cualquier tipo de construcción. Los grupos de clientes incluyen empresas constructoras y particulares, tanto del sector público como privado y todos aquellos que deseen realizar proyectos vinculados a la construcción. Las habilidades distintivas se orientan a brindar ciertos servicios diferenciales con base en el asesoramiento, la financiación, la disponibilidad de los materiales, la entrega a tiempo y la generación de confianza con los clientes.

[2] Un detalle completo del contenido de las familias de artículos que conforma cada división en **ANEXO 1**, también disponible en https://barrandeguyhnos.com.ar/productos/

- **Estrategia competitiva**

Existe una marcada indefinición estratégica en la empresa. Los lineamientos estratégicos claves permanecen ocultos, son parte de lo que es considerado como una manera de hacer las cosas, las más de las veces irreflexiva. Aunque, si bien como se mencionó, subsisten algunas inconsistencias e indefiniciones en las enunciaciones estratégicas clave de la compañía, igualmente, la firma presenta cierta orientación emergente hacia una combinación de Estrategia Competitiva de Costo, de Calidad y de Servicio.

Al observar su sitio web (www.barrandeguyhnos.com.ar), se presentan algunos aspectos que permiten la caracterización y orientación estratégica del negocio. Los mismos serán desarrollados en la parte inicial de la aplicación del modelo GIB, en la reflexión sobre los conceptos clave.

Es relevante destacar que la estrategia competitiva, impone las características que tiene el diseño de la estructura organizacional. A pesar de los tiempos disruptivos actuales, la misma se despliega en un entorno que se presenta relativamente estable y de baja complejidad, con un nivel medio de turbulencias que lo caracterizan como relativamente previsible, aunque con una marcada aceleración de la tasa de cambios.

- **Sistema de operaciones**

En la empresa en análisis, las características del trabajo básico y la manera en que los procesos operativos son realizados para entregar al cliente los productos y servicios, llevan a establecer que se trata de un sistema de producción con proceso discontinuo. Se arriba a esta determinación debido a que los métodos de trabajo son bastante especializados, pero permiten cierta flexibilidad. Las operaciones en cada una de las áreas funcionales, aunque están determinadas informalmente, tienen cierto nivel de especialización.

Hay una amplia variedad de productos estandarizados dispuestos a la venta, sólo para casos excepcionales (en algunos productos de los rubros aberturas, revestimientos, baños y cocinas), se toman pedidos a medida con métodos predefinidos.

La responsabilidad más importante del trabajador es su conocimiento y el compromiso con la calidad de los productos y servicios entregados a los clientes. De este modo, lo importante es lograr eficiencia y reducción de los costos de las operaciones, manteniendo cierta flexibilidad con un buen servicio y alta calidad.

- **Estructura organizacional**

La división del trabajo en la organización se realiza por sectores o áreas funcionales con cierta especialización. Si bien existen muchas zonas grises, se identifican con relativa facilidad, las áreas de Ventas, Logística, Compras y Administración y Finanzas. Cada uno de los miembros de la comisión directiva es el gerente de un área. Todos los gerentes, comparten actividades de otra área, es decir que cada gerente-socio, realiza las actividades propias de la gerencia que lidera y al mismo ejecuta actividades en todas las demás gerencias. El gerente de compras es también el director de la comisión directiva. El área de Administración y RRHH es la única liderada por un no familiar que, en algunos casos, coordina el funcionamiento de las 4 gerencias.

Podrían identificarse tres grupos de personas que trabajan en la empresa.

1) Los familiares que trabajan en la empresa, los cuales podrían agruparse en dos subconjuntos claramente diferenciados. Un primer grupo conformado por adultos mayores que tienen entre 63 y 69 años. Se trata de los 4 socios hermanos que trabajan en la empresa, conforman la comisión directiva y se reparten el patrimonio empresarial. Se incorporaron a muy temprana edad (de adolescentes) y hoy son la generación próxima al retiro.

2) El segundo grupo está formado por adultos jóvenes entre 26 y 39 años con varias características de la generación "*millennials*". Se trata de trabajadores miembros de la familia, que no participan en la propiedad (trabajadores familiares no socios) y conforman la llamada "3º generación".

Cada grupo familiar tiene paradigmas laborales muy diferentes. Es evidente que, si la empresa sobrevive, entre el 2022 y el 2027 (en los próximos

3; 5 ó 10 años) deberían estar completamente retirados del trabajo los familiares longevos.

En este contexto, la distinción de los sistemas patrimonio, el sistema familia, el sistema empresa y la gestión de las intersecciones entre los mismos resulta clave.

3) El grupo restante, está conformado por el personal no familiar, contratado con relaciones de largo plazo con la empresa. En general, se trata de trabajadores con bajo nivel de formación, alta antigüedad y trayectoria en la empresa.

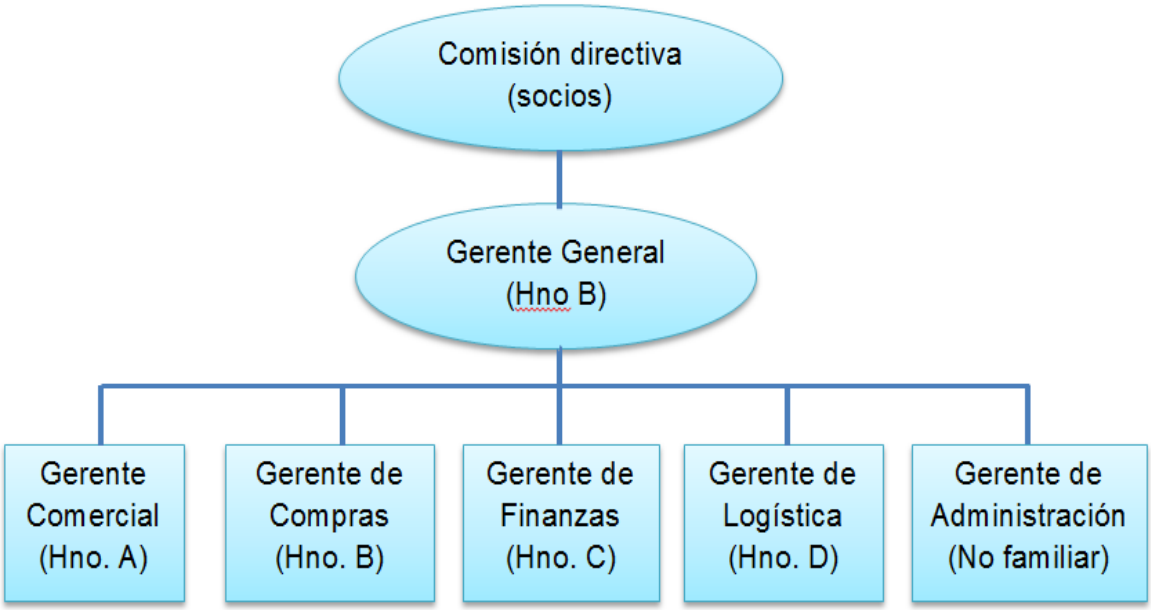


Figura 17: Organigrama funcional simplificado.
Fuente: Elaboración propia.

El nivel de Formalización del diseño de puestos es bajo. Si bien se construyeron organigramas, manuales con descripción de puestos, tareas y funciones, junto a procedimientos comerciales para establecer comportamientos deseados; el grado de implementación de los mismos fue bajo. De este modo, resulta escaso el nivel de formalización, además existen compromisos y comportamientos implícitos e informales en su mayoría. Esta situación, en algunos casos, podría atentar contra la coordinación del trabajo y los esfuerzos. La estructura de toma de decisiones está altamente centralizada

en el director de la empresa. Prácticamente todas las decisiones “bajan desde arriba” como órdenes inconsultas. Los trabajadores contratados no forman parte de reuniones de trabajo, tienen poco espacio para realizar y/o proponer mejoras y en circunstancias, están condicionados a la presencia de un familiar para iniciar o completar su trabajo.

Asimismo, si bien el proceso de toma de decisiones está altamente centralizado en la cabeza del director y en los demás miembros de la comisión directiva, esta tendencia a la centralización es coherente con la estrategia emergente que presentaría cierto predominio de liderazgo en costos en combinación con calidad y servicios.

La alta centralización en la toma de decisiones, también ocasiona que muchas resoluciones no se tomen y queden postergadas indefinidamente. La centralización no se aplica por igual en todas las áreas de la empresa, sin embargo, coexisten algunas ineficiencias, consecuencia de la falta de delegación de autoridad con indefiniciones para la ejecución.

- **Cultura**

Resulta extremadamente dificultoso sintetizar y caracterizar la cultura empresarial. Escapa al objetivo de este trabajo, caracterizar los elementos profundos de la cultura como son las creencias, o los paradigmas y modelos mentales que subyacen a las conductas observables. Son más simples de reconocer, los comportamientos que permiten identificar costumbres, rituales, héroes y símbolos de los miembros de la organización. Sin embargo, no se caracterizan individualmente debido a que lo importante aquí es evaluar el rol de la cultura en la organización y su desempeño.

Al tratarse de una organización tradicional y de amplia trayectoria, con varios trabajadores próximos al retiro, en un entorno estable, aunque al presente se atraviese un tiempo disruptivo; se evalúa que la cultura existente es fuerte y está alineada a la historia y a la estrategia que exterioriza la empresa con alto grado de compromiso. Tiene fuertes componentes familiares, no existiendo diferencias conscientes entre la cultura familiar y la empresarial. Aunque sí se advierten subculturas muy disímiles, en particular, en los

familiares de un nivel generacional menor pero que son toleradas por ser valoradas afectivamente.

- **Caracterización de la empresa familiar.**

Según el modelo clásico de los tres círculos, Barrandeguy Hnos. SRL al ser una empresa de amplia trayectoria y con segunda generación en edad de retiro, a lo largo de su existencia atravesó diversos procesos.

En un momento de cierto apogeo, probablemente priorizó el trabajo en la empresa por sobre algunas demandas familiares y de la propiedad. Con la incorporación gradual al trabajo de la nueva generación de familiares (tercera generación), iniciada hace unos quince a veinte años; los efectos no planificados que los jóvenes provocaron en los procesos de trabajo y las relaciones internas en la empresa con otros familiares y empleados, suscitaron un viraje que llevó a la empresa a priorizar, anteponer y prestar mayor atención a la familia, por sobre una gestión poco profesional de la empresa y su propiedad.

La situación planteada favoreció en cierta medida, la confusión entre los tres sistemas interrelacionados que plantea el modelo clásico de los tres círculos (propiedad, familia y empresa), además de cierta tendencia al nepotismo y la falta de mérito para acceder a los cargos, al haber primado el objetivo de que la mayor parte de los miembros de la familia sanguínea que deseen trabajar en la empresa (excluidos los familiares políticos) puedan hacerlo. De esta manera, los nuevos familiares se incorporaron a la empresa sin responsabilidades asignadas, con roles indefinidos e inciertos y sin considerar sus habilidades, conocimientos y actitudes.

En la actualidad, la mayoría de los familiares nóveles fueron encontrando casi de manera espontánea, un rol más o menos definido en la organización, aunque sin planificación, evaluaciones de desempeño ni proyecciones acordadas. La generación que se retira no lo hace ni planifica hacerlo. En principio, coexiste el deseo de retirarse con la imposibilidad de hacerlo, debido a que no estarían dadas las condiciones necesarias para la continuidad de la empresa, minimizando riesgos de fracaso.

Es de esperar que la aplicación del modelo estratégico propuesto, estructure la forma de pensar de directivos, propietarios y familiares, brindando

orientaciones básicas, respecto a lo clave para construir ventajas competitivas y superar la crisis de gobierno, a través de la profesionalización de la gestión estratégica.

Tabla 7: Ficha síntesis de la empresa presentada.

FICHA SINTESIS DE LA EMPRESA

Actividad	Comercial y distribución
Antigüedad	50 años
Generación que gobierna	2º
Familiares trabajando	11
Trabajadores no familiares	12
Trabajadores totales	23
Forma societaria	Sociedad de Responsabilidad Limitada
Sucesión patrimonial	no definida
Sucesión de dirección	en transición, espontanea, no definida
Estrategia	Emergente, espontanea, no definida
Desafío	Sobrevivir a la tercera generación
Oportunidad	Realizar una reflexión estrategica para la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia en base a Cucinelli (2013).

III.3- Reflexión sobre conceptos estratégicos clave

La mayoría de los conceptos estratégicos permanecen implícitos. Al no ser reconocidos por los directivos, se dificulta la realización plena de un proceso de reflexión. Sin embargo, a través de sucesivas entrevistas con los miembros de la comisión directiva, tanto en forma individual como grupal, e incorporando además algunas explicaciones para alinear significados; fue posible inferir y construir el contenido formal de los conceptos estratégicos clave, vigentes en la empresa en análisis.

Valores

La familia propietaria de Barrandeguy Hnos. SRL comunica parte de sus valores en su sitio web (www.barrandeguyhnos.com.ar), aunque no de modo explícito. Sin embargo, a partir de entrevistas individuales con cada uno de los socios de la empresa, pueden mencionarse algunas de las creencias fundamentales sobre lo deseable, valioso y justificable que imponen y comparten los propietarios, de modo de brindar carácter y como guías genéricas para el obrar integral de la organización:

- Orientación al cliente → Busca identificar y conocer las dimensiones y características de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.
- Inmediatez → Obtención instantánea de metas, deseos y urgencias a nivel interno, junto a la búsqueda de satisfacción a clientes con la mayor rapidez posible.
- Calidad → Procurar alcanzar superioridad y excelencia en los productos y servicios ofrecidos.
- Responsabilidad → Cumplimiento de los compromisos con clientes y proveedores.
- Pasión → Trabajar brindándose por completo para que cada uno pueda dar lo mejor de sí.
- Se aprende trabajando → Reconocimiento del trabajo como espacio para el aprendizaje. Crecimiento y el desarrollo de experiencia, con alto nivel de tolerancia al error y capacidad de perdón con los familiares.

Misión

Barrandeguy Hnos SRL en la web (www.barrandeguyhnos.com.ar) expresa formalmente que su misión es:

Brindar el mejor servicio de venta, entrega y financiación, a quienes desean los mejores materiales para construir, refaccionar su vivienda o llevar a cabo proyectos construcción. Constituyen su diferencial competitivo, la amplia red de proveedores y una completa gama de productos, el prestigio de la trayectoria comercial, el cumplimiento en las entregas y la atención personalizada.

Esta comunicación identifica a qué se dedica la empresa, responde a la forma concreta de definición de misión en función de las tres dimensiones del concepto de negocio de Derek Abell y establece además algunas capacidades distintivas.

- Tipo de necesidad a satisfacer (¿qué?): adquisición de materiales para construir o refaccionar unidades edilicias.
- Segmento de mercado al que se dirige (¿a quién?): a todos aquellos que deseen los mejores materiales.
- Tecnología o *know how* (¿cómo?): la realiza a través de los mejores y más aceptados servicios de venta, entrega y financiación disponibles actualmente en los mercados locales.

Visión

La empresa en análisis manifiesta como visión:

“Liderar y acompañar el crecimiento, brindando las mejores respuestas a las necesidades de los clientes” (www.barrandeguyhnos.com.ar).

Igualmente, a partir de ciertas disociaciones en el trabajo del equipo directivo, existen al presente efectivas indefiniciones e inconsistencias, respecto a lo que quiere ser y quiere lograr en el futuro la empresa. Si bien se advierten proyecciones personales en los miembros del equipo directivo, no están plenamente vinculadas a la organización, debido a que no se advierten acuerdos respecto al rumbo y la orientación de la empresa; razón por la cual,

en la actualidad predomina un alto grado de incertidumbre respecto al futuro. No se percibe la existencia de una visión sistémica de la organización, ni de una visión estratégica; menos aún, respecto a una proyección de la empresa hacia el futuro. Concretamente, no existe una visión compartida que pueda ser transmitida en cascada hacia los demás miembros de la organización, de modo que sea comprendida por todos, generando compromiso con la misma.

Objetivos

Al contar en la práctica la empresa con deficiencias en la definición de visión, es manifiesta la carencia de objetivos medibles y controlables a nivel estratégico. En general, el equipo directivo sólo plantea algunas metas de corto y cortísimo plazo en torno a facturación y cobranza mínima, programación de entregas, inventarios, compras de oportunidad y pagos prioritarios.

Estrategia

Como se mencionó anteriormente, aunque Barrandeguy Hnos. SRL no haya realizado, al menos en forma consciente y explícita, un proceso de reflexión y formulación estratégica; igualmente, cuenta con una estrategia. En términos de Mintzberg, la estrategia es tanto lo que desea y planea hacer una empresa, como la descripción lo que efectivamente hace y emerge de su comportamiento. De este modo, la estrategia de la empresa en análisis, como manera de la empresa para alcanzar su visión y sus objetivos, a partir de la misión y conforme sus valores consiste en:

- comercializar todos los materiales necesarios para realizar proyectos de construcción, refacción[3] y mantenimiento con los mejores servicios complementarios.

Algunas de las capacidades distintivas que forman parte de su estrategia, “constituyen su diferencial competitivo, la amplia red de proveedores y una completa gama de productos, el prestigio de la trayectoria comercial, el

[3] Los propietarios de Barrandeguy Hnos. SRL, interpretan y comunican a la refacción como reparación, remodelación, modernización, renovación o mejora en diferentes tipos de construcción o fragmento de la misma.

cumplimiento en las entregas y la atención personalizada" (www.barrandeguyhnos.com.ar). Como se expresó anteriormente, estos elementos describen la manera de competir y forman parte de la misión que la empresa comunica en su sitio web,

Políticas

La empresa Barrandeguy Hnos. SRL carece de una guía de políticas explícita y comunicada a trabajadores y clientes. Sin embargo, sí cuenta con algunas guías informales de actuación, a modo de criterios operativos que conducen la toma de decisiones de los miembros de la organización. Se presentan los principales relevados:

- Priorizar la atención de las necesidades de los clientes.
- Brindar asesoramiento claro y preciso.
- Asegurar relaciones cordiales con clientes y proveedores.
- Mantener adecuados niveles de stocks y variedad.
- Comercializar marcas y productos de primera calidad y amplias prestaciones.
- Cumplir con entregas en tiempo y forma.
- Otorgar los mejores servicios a los clientes.

III.4- Análisis Estratégico de Barrandeguy Hnos. SRL

III.4.1- Introducción

El macroentorno afecta a todos los sectores de la economía y por ello a todas las empresas. En particular en tiempos disruptivos como los actuales, toma mayor relevancia su análisis debido a que las fuertes transformaciones que influyen en la estrategia de los negocios, provienen del entorno macro.

III.4.2- Análisis del entorno

El análisis estratégico del entorno, comprende el examen de la perspectiva externa actual y futura de la organización. En los últimos años, el nivel de turbulencias en el mundo es cada vez mayor, en particular desde el

inicio del año 2020, se ha incrementado de manera brusca la velocidad de los procesos de cambio vigentes en los contextos organizacionales, generándose tiempos disruptivos que aumentan la complejidad, la incertidumbre y el dinamismo de los ambientes de negocios. La crisis sanitaria a nivel mundial, ha afectado de modo radical y transversal, a prácticamente todas las variables y niveles del contexto de una empresa.

III.4.2.1- Macroentorno

A continuación, se realiza una breve presentación del análisis de las variables relevantes, del macroentorno pertinente a Barrandeguy Hnos. SRL, considerado como una única unidad de negocios, a través de la aplicación del análisis PEST:

Entorno Político-Legal

Los principales factores del entorno político y legal que afectan a la compañía en análisis son:

- Incertidumbre por la tendencia que adoptará la política gubernamental en la gestión del covid-19, el resultado de las próximas elecciones legislativas y la gestión de deuda externa e interna.

Desde hace muchos años, la política argentina se organiza en torno a ejes temáticos de coyuntura y no según proyectos estratégicos de crecimiento, que posibiliten el bienestar general, a través de un desarrollo sostenible a largo plazo que trascienda el cortoplacismo del horizonte electoral e intereses sectoriales.

Con el surgimiento de la crisis sanitaria a nivel mundial, se ha incrementado la incertidumbre, acentuando más aun las características de improvisación sobre urgencias, fuera del marco de un proyecto integral y trascendente a nivel nacional. Además, los conflictos internos a nivel político y la ausencia de un plan estratégico de desarrollo, impactan de manera negativa sobre las expectativas, aumentando aún más la incertidumbre y las distorsiones en los mercados. Las consecuencias políticas vinculadas con el

resultado de las próximas elecciones, adiciona mayor nivel de incertidumbre a los diversos sectores de la economía.

En relación a la deuda del estado argentino en cada uno de sus niveles, la gestión de la misma, sea interna o externa, resulta de trascendencia fundamental. Las consecuencias y condicionantes que imponen las sucesivas crisis de deuda, por incumplimiento a los compromisos asumidos; provocan un alto nivel de incertidumbre financiera, que genera mayor inestabilidad y crisis política.

- Corrupción estructural del sistema político.

Existe una fuerte y persistente corrupción estructural en muchos de los sistemas políticos del mundo y de nuestro país en particular. Esto se manifiesta en la impunidad generalizada, la falta de transparencia, la gobernabilidad deficiente e instituciones frágiles, que afectan directamente a todos los órdenes de la vida social y en particular, a las actividades económicas. Es necesario que las autoridades públicas aumenten sus esfuerzos para combatir la corrupción, la impunidad y sus consecuencias negativas en los contextos de las empresas, generando ambientes de estabilidad y confianza que promuevan las inversiones y el desarrollo.

- Política fiscal

Rige en nuestro país desde hace muchos años, un asfixiante crecimiento de la presión tributaria de todos los niveles de gobierno sobre el sector económico. La presión impositiva es elevada especialmente sobre los sectores de la economía real de producción y comercio. Un bajo nivel de contraprestaciones del estado y de calidad de los servicios públicos, sumado a las frecuentes crisis económicas y financieras, fundamentalmente originadas por crisis de financiamiento del fisco, provoca una asfixia generalizada en la economía real.

En relación a los impuestos al consumo, si bien la alícuota de IVA se encuentra entre los más elevados del mundo, sin embargo, lo que realmente explica el crecimiento de la presión tributaria en la imposición al consumo, tiene que ver con los tributos subnacionales. Entre los cuales, ingresos brutos y su

análoga tasa a nivel municipal, sin la existencia de casos similares en el mundo, son los que generan mayores distorsiones y aumento de la presión tributaria que soportan las empresas de Argentina (IARAF, 2021).

"El impuesto a los Ingresos Brutos constituye, luego de Ganancias y junto con el IVA y las tasas municipales, uno de los principales factores explicativos del crecimiento en la presión tributaria Argentina durante la última década" (Argañaraz, 2021, CCC, IERIC y IARAF)[4].

Los cambios en la ley de impuesto a las ganancias, postergaron las reducciones de la alícuota previstas en 2015. Al presente, rige una tasa de impuestos a las ganancias del 25%, si la ganancia neta anual es menor a cinco millones de pesos, y pasa a un 30% sobre el excedente, si la ganancia no supera los cincuenta millones; si el beneficio de la empresa es mayor se aplica la tasa del 35% sobre el excedente, pagando los topes de cada escala anterior. Además, los dividendos distribuidos, si provienen de resultados a partir del 01/01/2018, la alícuota aplicable es del 7% y para resultados distribuidos a partir del año 2020 la alícuota es 13% en todos los casos (IARAF, 2021).

- Legislación laboral y acción sindical

En cuanto a los impuestos al trabajo, en informe de la OCDE, Argentina está entre los países con mayor carga fiscal laboral en el mundo, por la diferencia entre los costos laborales totales pagados por el empleador y el salario neto percibido por el trabajador, junto a un bajo nivel de contraprestaciones del sector público.

Rigen altos costos laborales por crecimiento de salarios, cargas sociales, juicios laborales y la acción sindical. La legislación laboral vigente no promueve las actividades para el desarrollo de las empresas privadas. La aparente próxima reforma de flexibilización laboral, que desde hace varios años se propone, contendría nuevas formas de contratación y de prestaciones de servicios (caso trabajo remoto) pero en principio, sin reducción de cargas sociales e impuestos al trabajo. Además, el fuerte incremento de los niveles de litigiosidad laboral, aumenta fuertemente los costos de las empresas, en

[4] Nadin Argañaraz, presentación en Cámara de Comercio de Córdoba sobre información de IERIC y IARAF (Abril 2021).

particular, por la doble indemnización para despidos sin justa causa, vigente hasta el 31/12/21 pero que podría extenderse al 2022.

- Tendencias geopolíticas mundiales

Escapa a los objetivos de este trabajo, realizar un análisis en profundidad de las principales tendencias mundiales y su probable impacto en la estrategia de la empresa presentada. Sin embargo, aunque sólo se mencionen de manera simplemente enunciativa algunos aspectos considerados relevantes, la importancia e incidencia de los mismos en los procesos estratégicos empresariales es cada vez mayor. Se manifiestan así en el mundo actual, ciertas tendencias geopolíticas que es pertinente considerar (*Global Trends* 2030, 2012): probable disposición hacia un gobierno mundial coordinado, la reducción de la soberanía y de las fronteras entre los estados, las donaciones económicas del sector privado a las campañas políticas, la agenda migratoria, el progresismo político y cultural (la ideología de género y el feminismo radical), la legalización de conductas antihumanas (aborto, estupefacientes, prostitución, pedofilia, eutanasia, pornografía infantil), el poder e influencia de los medios de comunicación y redes sociales en la política, entre otros.

Entorno Económico-Financiero

Los principales factores del entorno económico financiero que afectan a la compañía en análisis son:

- Tasa de crecimiento de la economía

El indicador general y comúnmente aceptado para reflejar el nivel de actividad de una economía y dar cuenta del crecimiento económico es el PBI (Producto Bruto Interno)[5]. Es relevante su análisis estratégico debido a que una economía en crecimiento (expansión), conlleva un aumento generalizado en las ventas de las compañías de los distintos sectores de la economía.

[5] El Producto Bruto Interno (PIB) mide el "valor monetario" de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un año. Por su parte, la tasa de crecimiento del PBI es la variación que experimenta éste en un periodo de tiempo determinado, habitualmente un trimestre o un año. Existen distintos mecanismos para su medición, en épocas inflacionarias se utilizan índices de precios para deflactar es decir, pasar de magnitudes corrientes a magnitudes reales en términos constantes. Mochón y Beker. Economía principios y aplicaciones, 2º Ed. 1997, pág.302; 305 y 307.

Si bien desde febrero de 2020 al presente cerraron más de 17.000 empresas, el PBI para el segundo trimestre de 2021, muestra un crecimiento del 17,9% con relación al mismo período del año anterior, el sector comercio mayorista y minorista ascendió 26%, mientras que la actividad de la construcción se elevó 84,2% en el segundo trimestre 2021.[6] Las perspectivas para el segundo semestre de 2021 continuarían favorables, en el relevamiento mensual que realiza CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa)[7], a empresas de diversos sectores de la economía a precios constantes enero 2019 y que incluye a Ferreterías y Materiales de Construcción; la recuperación general es favorable respecto a 2020 y con tendencia a alcanzar los niveles prepandemia en el corriente 2021.

- Evolución de la inflación

La inflación[8] de 2021 es persistente en el andarivel del 50 %. El Relevamiento de Expectativas de Mercado que realiza el BCRA (setiembre de 2021), estimó que la inflación esperada para el año en curso sería del 52,2%. Por expectativas anuales del Índice de Precios Minoristas (IPC Núcleo), la inflación esperada en principio, sería levemente menor para los próximos años (48,9% para 2022 y 39,7 para 2023).

Sin embargo, coexisten expectativas que sostienen que la inflación podría mantenerse sin mayores cambios o escalar en forma brusca por encima de los niveles actuales, aunque sin alcanzar una hiperinflación. La situación vigente promueve a que grupos crecientes de personas que desean construir, busquen anticipar la compra de materiales (acopio) para congelar el precio y protegerse de futuros aumentos, debido a que, en promedio, la incidencia de los materiales en el costo total de obra, es mayor al 60%.

[6] Producto interno bruto, en miles de millones de pesos a precios de 2004. Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Cuentas Nacionales. www.indec.gob.ar

[7] http://www.redcame.org.ar/.
Informacion disponible en http://www.redcame.org.ar/novedades/11410/las-ventas-minoristas-pymes--subieron-157-anual-en-septiembre

[8] La inflación es el crecimiento generalizado y continuo de los precios de los bienes y servicios de una economía. Se define también como el aumento sostenido en el nivel general de precios por la pérdida en el poder adquisitivo de la moneda y se expresa a través de índices de precios. Mochón y Beker. Economía principios y aplicaciones 2º Ed. 1997 Pág. 496.

- Devaluación y tipo de cambio[9].

Podría sobrevenir en el mundo una devaluación de las monedas de los países emergentes como respuesta a la crisis sanitaria para mejorar la posición de competitividad. En el período marzo 2020 a agosto 2021 en los países de la región, Brasil devaluó aproximadamente un 11%, México casi un 20% y como excepción Chile apreció su moneda respecto al dólar un 10%, mientras que en igual período, el peso argentino se devaluó frente al dólar oficial casi un 60% (en base a datos https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas) y el dólar informal más de un 110% (https://www.ambito.com).

En Argentina, se combinan atraso cambiario y expectativa creciente a que el tipo de cambio continúe aumentando, por acción conjunta de múltiples factores.

Se advierten ciertas conductas especulativas y de resguardo en activos físicos en la cadena de construcción, por expectativas de alza de precios mayores a la inflación y a la devaluación. El incremento del costo nominal total de la construcción privada para la provincia de Córdoba, está por debajo del nivel de inflación y de devaluación. Esto es debido a que, los aumentos de la mano de obra son menores a la inflación y a la tasa de devaluación; mientras que los materiales de construcción acompañan más de cerca los movimientos inflacionarios y de devaluación[10].

- La tasa de interés y costos de operación con el sector financiero.

Durante los períodos inflacionarios, en compensación por la pérdida del poder adquisitivo de la moneda, la tasa de interés nominal tiende a llevar consigo una prima que es igual a la tasa de inflación esperada. Esta situación incrementa los costos de la intermediación financiera como consecuencia de la elevada tasa de interés.

[9] El tipo o tasa de cambio (TC) es el precio o número de unidades de moneda nacional por unidad de moneda extranjera. Cuando el TC sube, se dice que la moneda nacional se ha depreciado (devaluado en sistema de cambios fijo); y viceversa, cuando el TC baja, la moneda nacional de ha apreciado (revaluado). Mochón y Beker. Economía principios y aplicaciones 2º Ed. 1997 Pág. 471.

[10] En base a análisis de Índice de Costo de la Construcción de Córdoba (ICC-Cba). https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/indice-de-costo-de-la-construccion

A excepción de los primeros meses de cuarentena del año 2020, en que rigió cierta flexibilidad y facilidades para acceder a préstamos específicos, sumado a la elevada tasa de interés actual, existen en general serias dificultades de parte de las empresas para acceder al crédito bancario.

En relación a la intermediación financiera entre clientes y empresas comerciales, el Banco Central de la República Argentina (BCRA)[11], dispuso la reducción del plazo de la liquidación de los pagos que hacen los bancos a los comercios por las ventas con tarjetas de crédito, de dieciocho días hábiles a ocho días hábiles para pequeñas empresas. Si bien esto es una mejora, todavía restan más acciones, para aliviar los costos de los comercios y estimular los mercados internos.

- Tasa de desempleo (o desocupación)

Según INDEC (informe técnico del 23/09/21), en el segundo trimestre 2021 en Argentina, la tasa de desocupación (TD)[12] se ubicó en 9,6% lo que representa 1,3 millones de personas. El desempleo es un grave problema social de consecuencias negativas sobre el individuo, su familia y la sociedad cuyos efectos aumentan cuando es mayor el tiempo que una persona está desempleada (Mochón y Beker, 1997).

Entorno Social

Los principales factores del entorno social que afectan a la compañía son:

- Economía informal y empleo no registrado.

El nivel de economía informal o en negro en la economía de Argentina es elevado. La informalidad también es incentivada por el altísimo peso de impuestos distorsivos, que ahogan las actividades declaradas; surge así, como actividad atractiva, los beneficios marginales que se alcanzan al evitar declarar

[11] Banco Central de la República Argentina (BCRA) la Comunicación A 7305, Junio 2021 en vigencia a partir de 01/07/21.

[12] Tasa de desocupación: personas que no tienen ocupación, están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, como proporción de la PEA. La tasa de actividad (TA) –que mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población– alcanzó el 45,9% en el segundo trimestre de 2021, (https://www.indec.gob.ar).

operaciones, independientemente de las implicancias éticas y legales. En muchos casos, según propias manifestaciones de algunos actores en sectores vinculados a la construcción, ciertas actividades económicas no podrían ser viables, si deben soportar el total de la carga tributaria de los distintos niveles de gobierno. También, el impuesto a las ganancias sobre los asalariados, incentiva a que los mismos, se esfuercen por mantener parte de su retribución al trabajo de manera informal.

- Tendencias laborales

En el mundo, la pandemia ha provocado un déficit mundial de puestos de trabajo “se calcula que en 2020 se perdió el 8,8 por ciento del total de horas de trabajo en el mundo” (Informe OIT, 2021, p.7). Es manifiesta una necesidad creciente en las empresas, de mano de obra calificada para cubrir gran cantidad de nuevas funciones. En particular, las vinculadas al comercio electrónico y las operaciones logísticas. Al mismo tiempo, existiría una brecha también creciente entre las capacidades laborales requeridas por las empresas y la formación de los jóvenes que se incorporan al mercado laboral, que han sufrido importantes interrupciones en sus estudios y formación durante la crisis sanitaria.

De acuerdo al último informe del Foro Económico Mundial (*World Economics Forum*, Setiembre 2021), un total de 85 millones de puestos de trabajo desaparecerán en 26 países, al tiempo que se crearán 97 millones de nuevos puestos de cara a 2025. Los mercados laborales en los próximos tres a cinco años, probablemente se basarán en ecosistemas digitales y una nueva gestión del talento multidisciplinario. Las nuevas tecnologías como la robótica y la inteligencia artificial, la digitalización y la automatización transformaron muchos de los procesos laborales en las empresas, eliminando algunas actividades y haciendo surgir otras. Los confinamientos produjeron una aceleración de los cambios y la manera en que se trabaja, con nuevos perfiles y categorías de trabajo, que permitirían actividades más creativas y estratégicas, modificando la manera de generar valor y crear ventajas competitivas a las empresas.

Entorno Tecnológico y Ecológico

Los principales factores del entorno tecnológico que afectan a la compañía son:

- Crecimiento del comercio digital, medios de pago virtuales y monedas digitales.

El año 2020 resultó para el comercio minorista un año de quiebre, especialmente en relación al desarrollo de los canales digitales. Las restricciones integrales que provocaron las limitaciones producidas por la crisis sanitaria, exigió a los comercios, desarrollar de algún modo las ventas digitales, además de las ventas físicas tradicionales. Surgió así en forma generalizada, un proceso de reconversión digital de emergencia en las Pymes a través de tienda propia, *marketplace*, venta por redes, teléfono *o whatsapp* entre otros vehículos tecnológicos. De este modo, el crecimiento del comercio electrónico vigente hasta principios del 2020, se aceleró a un ritmo infinitamente mayor. Para medir el nivel de ventas generales en la economía que se realizan a través del comercio electrónico y las redes sociales, la Cámara Argentina de Comercio (CAC), lanzó el Índice de Intensidad Digital que evalúa el grado de digitalización de las empresas de comercio y servicios. De acuerdo con el estudio, "en 2020 el 53% de las ventas generales a consumidores finales fue generado a través de *e-commerce* y la tendencia para 2021 es que el porcentaje sea mayor"[13].

El uso generalizado de los medios de pago para comercio electrónico se focaliza en las tarjetas tradicionales, las billeteras virtuales y la banca digital. Si bien, todavía las criptomonedas tienen mayor uso como reserva de valor que como medio de pago, aparece como tendencia, aunque con menor grado de crecimiento, la aceptación de algunas de las variedades de las criptomonedas existentes, como medio de pago en el comercio digital.

Se advierte así una transformación tecnológica en aumento, con una tendencia hacia el crecimiento del comercio electrónico, los medios de pago virtuales y el uso de las monedas digitales.

[13]Camara Argentina de Comercio y Servicios https://www.cac.com.ar/ Indice de Intensidad Digital Agosto 2021 https://cdn.www.cac.com.ar/www/20210907_115146_001950.pdf

- Potencial de innovación

En la edición 2021 del índice de innovación mundial (*World Intellectual Property Organization*, 2021), que clasifica las economías de 132 países sobre la base de 81 indicadores diferentes, para medir la capacidad de innovación y la producción de una economía, Argentina ocupa el lugar 73º del ranking que es encabezado por Suiza y seguido por Suecia, Estados Unidos, Reino Unido y Corea.

Si nuestro país presenta bajo índice de innovación en el mundo, el sector de la construcción residencial en Argentina, se caracteriza particularmente por ser uno de los más tradicionales y reacios a la innovación. Cuenta con una fuerte resistencia a la incorporación de nuevas tecnologías, especialmente en el caso de la construcción de vivienda residencial unifamiliar que, salvo excepciones, es de construcción artesanal, con bajo nivel de innovación e incorporación de tecnología. En las terminaciones de obras, el empleo de domótica (control y automatización digital de los sistemas de la vivienda) e internet de las cosas (red de objetos interconectados) aún se encuentran en estado latente y restarían algunos años para que alcance cierta masividad.

En general, cuando se trata de construcción de viviendas multifamiliares y de construcciones no residenciales, en grandes superficies, probablemente por razones de volumen, eficiencia y el acceso a economías de escala, hay mayor disposición a la incorporación de nuevas técnicas constructivas, nuevos materiales de construcción y la aplicación de nuevas formas para el diseño e inicio de obras (BIM- *Building Information Modeling* y Realidad Virtual), como consecuencia de utilizar la tecnologías de Inteligencia Artificial y *Big Data* que ya se aplican en las obras públicas de algunos países de América Latina. Esta situación, sin lugar a dudas, les permite acceder a los beneficios en costos que generarán las nuevas tecnologías y materiales de construcción.

- Sustentabilidad ecológica

Se encuentra en el mundo cierta discusión, en torno a la necesidad de pasar de una economía lineal, a una circular junto a un cambio del paradigma de crecimiento económico perpetuo. El modelo lineal se basa en la producción,

consumo y desecho a partir de la transformación de materias primas, el modelo circular minimiza la pérdida de materiales y energía, con la práctica de las seis R (reciclar, reparar, reutilizar, rediseñar, remanufacturar y reimaginar), (Veritier Gisela, 2021). De este modo, la reconversión de las industrias, la trasformación de las cadenas de valor y los cambios en la construcción de viviendas, para hacerlas autosustentables, a través de la incorporación de tecnologías limpias, con la autogeneración de energía y alimentos, resulta una tendencia mundial.

Entorno de otras dimensiones

Gimbert, plantea que podrían agregarse muchas otras dimensiones al análisis PEST y sin embargo, seguir siendo insuficiente el análisis. Como solución, propone utilizar una quinta dimensión, de la manera más amplia posible de forma tal que incluya, por ejemplo, desastres naturales, atentados terroristas y pandemias, entre otros. Poniendo de manifiesto que esta quinta dimensión amplia del macroentorno, impacta con fuerte incidencia en las interrelaciones entre las otras cuatro dimensiones del entorno macro (PEST), entre los diversos sectores de las economías, en los mercados y en las empresas.

Se considera con una valoración elevada y una alta incidencia en la estrategia de la empresa, la continuidad o presentación de nuevas pandemias en el mundo.

Tabla 8: Resumen de las variables clave del macroentorno.

Resumen de las Variables Clave del Macroentorno

			Dimensiones Clave	Valoracion Actual (1 a 10)	Incidencia en la estrategia de Potenciales Cambios (Alta - Media - Baja)
Macro entorno	Político / Legal	1	Incertidumbre tendencia política y el resultado elecciones.	**9**	**Alta**
		2	Corrupción estructural del sistema político	8	Media
		3	Política fiscal	**9**	**Alta**
		4	Legislación laboral y acción sindical	**9**	**Alta**
		5	Tendencias geopolíticas mundiales	7	Baja
	Económico Financiero	1	Tasa de crecimiento de la economía	8	Media
		2	Evolución de la inflación	**9**	**Alta**
		3	Devaluación y tipo de cambio.	**9**	**Alta**
		4	Tasa de interés y costos sector financiero	8	Media
		5	Tasa de desempleo (o desocupación)	6	Baja
	Social	1	Economía informal y empleo no registrado	7	Media
		2	Tendencias laborales	**9**	**Alta**
		3	Crecimiento de la población	7	Alta
		4	Distribución del ingreso y movilidad social	4	Media
		5	Cambios en el estilo de vida	4	Baja
	Tecnológico y Ecológico	1	Crecimiento del comercio electrónico, medios de pago virtuales y monedas digitales.	**9**	**Alta**
		2	Potencial de innovación	6	Alta
		3	Sustentabilidad ecológica	**8**	**Alta**
	Otras dimensiones	1	Desastres naturales	2	Alta
		2	Atentados terroristas	3	Alta
		3	Pandemias	**8**	**Alta**

Fuente: Elaboración propia en base a Gimbert.

Tabla 9: Resumen de las variables clave del macroentorno, péndulo y tendencia.

Resumen de las Variables Clave del Macroentorno

			Dimensiones Clave	Valoracion Actual	Incidencia en la estrategia de Potenciales Cambios
Macroentorno	Varianbles Péndulo	1	Incertidumbre tendencia política y el resultado elecciones.	**9**	**Alta**
		2	Evolución de la inflación	**9**	**Alta**
		3	Devaluación y tipo de cambio.	**9**	**Alta**
		4	Pandemias	**8**	**Alta**
	Variables Tendencia	1	Política fiscal	**9**	**Alta**
		2	Legislación laboral y acción sindical	**9**	**Alta**
		3	Tendencias laborales	**9**	**Alta**
		4	Crecimiento del comercio electrónico, medios de pago virtuales y monedas digitales.	**9**	**Alta**
		5	Sustentabilidad ecológica	**8**	**Alta**

Fuente: Elaboración propia en base a Gimbert

III.4.2.2- Análisis del sector a nivel macro

III.4.2.2.1- Introducción

En esta sección en primer lugar se definirá y delimitará el sector. A continuación, se abordará el mismo a nivel macro para intentar explicar las razones del nivel de rentabilidad del sector. Para este análisis se aplicará el modelo de las cinco fuerzas de Porter y a continuación, los modelos de ciclo de vida y de cadena de valor del sector. Posteriormente, se abordará el sector a nivel micro, para intentar identificar la posición competitiva de cada una de las empresas y explicar las razones de la diferente rentabilidad, de las compañías que forman parte del sector definido. Para esto, se reconocerán las dimensiones estratégicas de las distintas empresas y se establecerán grupos estratégicos, a partir de esas dimensiones estratégicas identificadas.

III.4.2.2.2- Definición del Sector

La definición del sector es el primer problema estratégico que enfrenta una empresa, requiere reconocer quienes son sus competidores y la manera en que compiten. Como primera dimensión para definir las fronteras del sector, se establece que el alcance geográfico se circunscribe a Alta Gracia y su zona de influencia, establecida, aunque no de manera excluyente, hasta un radio de aproximadamente 50 kilómetros a la redonda, desde el centro de la ciudad identificando con mayor impacto la zona centro y sur de la Ciudad de Córdoba. Una segunda dimensión se asienta sobre el rango de productos y servicios.

Claramente, al ser considerada en forma integral la empresa como una única unidad de negocios; los productos de las divisiones, Corralón y Terminación, al tener muchos elementos en común y vínculos de relación, por complementariedad y/o sustitución, resulta razonable darles un tratamiento conjunto, en particular por las dificultades para desagregar cada uno e individualizarlos correctamente. En el caso de la división de Servicios, aunque podría considerarse un sector diferente; se analizará también dentro del mismo sector. Este tratamiento, surge en razón de que se trata fundamentalmente, de servicios accesorios, básicos y tradicionales, que prácticamente todos los competidores en mayor o menor grado, entregan a los clientes y constituyen en

gran medida, una condición de mínima para pertenecer al sector identificado como comercialización minorista, de materiales de construcción y afines.

III.4.2.2.3- Análisis de las Fuerzas competitivas de Porter

Se aplicará en esta sección el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter que dan forma a la estrategia y ayudan a comprender, la estructura del sector en el cual compite la empresa. Tomar conciencia de los factores que determinan la estructura del sector, posibilitaría a los directivos de la empresa, constituir una estrategia para alcanzar una posición más rentable y menos vulnerable; al reconocer conscientemente, el impacto de las fuerzas que afectan directamente a la competencia y los estados de resultados de cada empresa.

1) La rivalidad entre competidores existentes

Se trata de un sector maduro, con bajo nivel de crecimiento y rentabilidad estable, si hay buen control de costos internos. Por esta razón, los competidores son muy parecidos y utilizan la misma tecnología. El grado de concentración de cada competidor es bastante bajo. Sin embargo, en la zona de influencia de la compañía en análisis, hay 2 líderes principales (uno de ellos es la empresa examinada), 2 seguidores cercanos y alrededor de 20 pequeños e informales. La competencia es muy fuerte y con alta rivalidad entre los competidores directos, donde muchas de las empresas marginales y pequeñas, tienen curva de costos más elevados, y probablemente rentabilidad con tendencia negativa junto a un alto nivel de informalidad. Esto último, podría generar cierta competencia desleal. Además, los bienes y servicios ofrecidos son de compra rutinaria y escasa diferenciación, a raíz de lo cual existe mucha competencia en base a precios, el aumento de ventas y clientes en varias líneas de productos, es a costa de otras empresas. Es frecuente la guerra de precios para obtener una mayor participación en el mercado, especialmente en las líneas de productos de material grueso de obra, donde es más difícil la diferenciación.

La introducción de innovaciones en los servicios complementarios al producto, es lo que permite diferenciación y superar la competencia en base a

precio para mejorar los resultados. El mercado de Argentina, corralones y ferreterías en números: 14.000 empresas; 34.000 puestos de trabajo; 1.429 fábricas en todo el país; 24.000 puntos de venta; 869 distribuidores mayoristas; 150 importadores (Cámara de Ferreterías y Afines de la República Argentina, CAFARA, 2021).

Tabla 10: Síntesis de los factores de la fuerza I: Rivalidad.

Fuerza I **Rivalidad**

	Factor	Descripcion	Incidencia en la fuerza	Clave
1	**Número de Competidores**	Gran número de competidores muy parecidos, con similar tecnología y nivel de rentabilidad estable. Oferta atomizada.	**Alta**	**X**
2	**Competidores equilibrados**	La competencia es equilibrada consecuencia de la oferta atomizada, si bien existen diferentes grupos estratégicos (compañías líderes, otras seguidoras y empresas marginales).	Baja	
3	**Crecimiento del sector**	Sector maduro en recuperacion postpandemia con nivel de crecimiento bajo.	**Alta**	**X**
4	**Costos fijos**	Los costos fijos se vinculan a sostener la estructura logística y comercial con prevalencia de los costos laborales.	Media	
5	**Diferenciacion**	Existe un predominio de productos estandarizados, la diferenciacion proviene principalmente de la variedad y disponibilidad de productos y marcas junto a los servicios complementarios que acompañan los productos.	Media	
6	**Costos de Cambio**	Son bajos los costos de cambio que asumen los clientes por cambiar de empresa lo cual aumenta aun más la rivalidad entre las empresas oferentes.	**Alta**	**X**
7	**Capacidad Instalada**	Se puede considerar que existe sobrecapacidad entre los comerciantes de materiales (oferta mayor a la demanda). En general, los comercios cuentan con capacidad instalada para aumentar sus ventas, sus inventarios y la distruibucion de los productos lo cual aumenta más la rivalidad.	**Alta**	**X**
8	**Intereses Estratégicos**	No se advierten comportamientos con intereses estratégicos que no busquen rentabilidad y aumenten la rivalidad más allá de la puja habitual por mayor participacion de mercado.	Baja	
9	**Barreras de Salida**	Las barreras de salida aumentan la rivalidad. Se observa un predominio de costos fijos de salida por indemnizaciones al personal y de barreras emocionales, al ser la mayoría de los comercios empresas familiares. Es baja la incidencia de los activos especializados, las interrelaciones estratégicas y las restricciones sociales o gubernamentales en el sector.	Media	

Fuente: Elaboración propia en base a Gimbert.

2) Amenaza de Entrada (nuevos ingresos).

Son las barreras de entrada las que realmente protegen al sector. En el sector de comercialización de materiales de construcción en la zona de referencia, existen ciertas ventajas de las empresas establecidas y de trayectoria, que operan como obstáculos a la entrada de nuevas empresas competidoras. Estas ventajas resultan barreras y se alcanzan principalmente por la experiencia y el aprendizaje acumulado, el conocimiento de los factores claves del sector y su funcionamiento. Estos aspectos, que provocan mejor posicionamiento en relación a costos y calidad de potenciales rivales, se manifiestan particularmente en las relaciones con proveedores. Además, y por esta misma razón, probablemente los clientes en este sector, confían más en las empresas más grandes y de mayor trayectoria, que en las nuevas.

Los requisitos de capital, también impiden el ingreso de nuevos competidores. Esta exigencia se manifiesta en el elevado costo de acceso a las ubicaciones geográficas preferenciales, que ostentan los locales comerciales existentes, en la infraestructura comercial y las instalaciones de depósitos, en la acumulación de inventarios, en la flota de camiones y maquinarias de la cadena logística, además del financiamiento de las ventas a plazo. Estos aspectos, operan como barrera de entrada al sector, cuando el potencial de rentabilidad de ingresar al sector es inferior al costo del capital.

Vinculado especialmente a la cadena logística y el servicio de entrega de mercadería; también opera como barrera de entrada, la posibilidad de optimización de los costos fijos que se logra cuando la red logística funciona en una escala eficaz para lo cual, es requerido un nivel de ventas determinado y sostenible en el tiempo.

Si bien existen estas trabas, las mismas aplican a los pequeños inversores o los nuevos y pequeños locales comerciales. Las barreras de entrada de nuevos competidores son relativamente bajas, si consideramos el nivel tecnológico y que, en forma individual, ninguna empresa tiene gran participación en el mercado. En este sentido, surge como amenaza más fuerte, la instalación de una gran empresa conocedora del sector y de alta experiencia,

proveniente de Córdoba Capital u otras geografías que, con un elevado nivel de inversión e innovación, rompa el statu quo existente en el mercado local.

Tabla 11: Síntesis de los factores de la fuerza II: Amenaza de nuevos ingresos.

Fuerza II **Amenazas de Nuevos Ingresos**

	Factor	Descripcion	Incidencia en la fuerza	Clave
1	Economías de Escala	Es bajo el nivel de las economías de escala entre los comerciantes de materiales de construcción, lo cual incrementa la amenaza de nuevos ingresos. La posibilidad de reducir costos unitarios aumentando el volumen se presenta principalmente en el material grueso de obra (iniciación) donde los productos son indiferenciados.	Media	
2	Diferenciación	Es alto el grado de productos estandarizados, las compañías líderes se diferencian por las marcas reconocidas que comercializan, los servicios complementarios que ofrecen con los productos y por la trayectoria en el rubro.	Alta	X
3	Necesidad de Capital	El volumen de capital necesario se vincula principalmente con los componentes del capital de trabajo para ingresar y permanecer en el sector (se destacan disponibilidad de inventarios en existencias, cuentas por cobrar a entidades financieras o a clientes por financiacion propia y anticipos a proveedores para garantizar abastecimiento) además de la localizacion física, instalaciones e infraestructura para reparto.	Alta	X
4	Costos de Cambio	Los clientes practicamente no deben asumir costos por cambiar de compañía, de modo que las nuevas empresas no tienen barreras para ingresar el sector por este motivo.	Baja	
5	Acceso a canales de distribución	El acceso al final del canal de materiales de contrucción en Alta Gracia y su zona de influencia tiene que ver principalmente con la ubicación física de los locales comerciales y los requerimientos de las operaciones.	Media	
6	Producto Patentable	En principio no se advierten en la actualidad patentes en los productos relevantes mas allá de las marcas comerciales para referenciar en el sector analizado.	Baja	
7	Acceso Favorable a Materias Primas	El acceso favorable a las materias primas tiene que ver en el sector con las cuentas comerciales que permiten operar con los proveedores y la construcción de vinculos de largo plazo que posibililtan acceder a los diferentes productos en cada rubro.	Alta	X
8	Ubicaciones	Acceder a lugares de prestigio para la localización de las tiendas comerciales es una barrera a la amenaza de nuevos ingresos.	Media	
9	Subsidios Gubernamentales	No se advierte la existencia de subsidios para las empresas que incrementen la amenaza de nuevos ingresos	Baja	
10	Curva de Experiencia / Aprendizaje	El volumen acumulado de operaciones por la antigüedad en el sector genera menores costos unitarios y aumenta la eficiencia. En general, se advierte una correlacion positiva entre antigüedad y tamaño de la empresa en el sector lo cual reduce la amenaza de nuevos ingresos	Alta	X
11	Política Gubernamental y Regulaciones	El sector no cuenta con regulaciones específicas que pudieran significar una barrera al ingreso, por lo tanto la amenaza de nuevos ingresos es elevada.	Baja	

Fuente: Elaboración propia en base a Gimbert.

3) El poder de los Proveedores

El poder de los proveedores en el núcleo del negocio es elevado, debido a que son muy pocos los jugadores, en general cuentan con alta participación en los mercados y mucha capacidad para transferir sus costos a los precios. El dominio en este sector lo tienen los proveedores, por la alta concentración que ostentan, al ser pocos los que proveen insumos diferenciados, a un sector muy competitivo y de baja concentración. Para contrarrestar este poder, esta empresa comercial participa estratégicamente, desde hace 15 años, en un pool de compras para realizar en forma conjunta operaciones comerciales con proveedores. Se trata de alrededor de 25 comercios de las provincias de Córdoba, Santa Fe, La Rioja, Santiago del Estero y Tucumán, que realizan compras conjuntas para acceder a mejores condiciones de precio y volumen.

En este sector, existen muchas situaciones monopólicas o cuasi - monopólicas, se trata de proveedores que abastecen a muchos sectores y tienen fuerte control en los mercados. Por esta razón, exigen pesadas condiciones y aplican en algunos casos, exclusiones arbitrarias para operar con ellos, al mismo tiempo que ejercen presiones muy fuertes en precios y fijan cupos de volumen. Esta situación se presenta principalmente en productos como el cemento, el hierro, el acero y el aluminio.

Pensando en el recurso humano como proveedor de trabajo en las empresas, son aplicables a esta fuerza, las menciones realizadas en el macroentorno respecto al costo laboral, la litigiosidad y el trabajo no registrado (en negro). Si bien, el poder de los gremios y los impuestos al trabajo son muy elevados, es probable que la principal fuerza de negociación que en la actualidad y desde hace muchos años, afecta al sector comercial y aumenta los costos, son los juicios laborales con origen en las indemnizaciones.

Los proveedores de servicios financieros también tienen alto poder de negociación. Son muy elevados los costos para acceder a financiamiento, la alta tasa de interés vigente genera enormes costos financieros. En particular, tanto los bancos como las tarjetas de créditos y entidades financieras en general, funcionan en la práctica también como agentes de recaudación del

estado, razón por la cual, parte de la asfixiante presión tributaria está muy relacionada, al cobro anticipado de tributos a través del sector financiero.

Un proveedor muy importante en la actualidad, es quien suministra los servicios informáticos. Su gran poder reside en la altísima dependencia a su prestación, debido a que sin el correcto funcionamiento del sistema de gestión y su infraestructura, el negocio no puede funcionar. Esta situación de alto poder, se manifiesta en un costo cada vez mayor de este servicio. El resto de proveedores complementarios al corazón del negocio, como ser el caso de telefonía, internet, energía eléctrica, combustibles y demás servicios públicos o semipúblicos, por definición son condicionantes generales de las actividades económicas. De modo que, su nivel de eficiencia y relación precio-calidad afecta directamente y en forma similar, a los costos y competitividad de todas las empresas del sector.

Tabla 12: Síntesis de los factores de la fuerza III: Poder de negociación de los proveedores.

Fuerza III El poder de negociación de los proveedores

	Factor	Descripcion	Incidencia en la fuerza	Clave
1	Concentración de Empresas	Al existir un gran número de compañías que conforman una oferta atomizada, la concentración de empresas es baja por lo tanto es bajo su poder de negociación individual con proveedores. Este factor es uno de los generadores de la existencia de grupos de compras y asociaciones de colaboración entre compañías competidoras.	Alta	X
2	Sustitutos	No se advierte que el sector posea proveedores sustitutos por tratarse de en general productos con características técnicas únicas y pocos proveedores (caso cemento y hierro).	Alta	X
3	Proporción de Ventas	El sector definido representa una muy baja proporción en el volumen de ventas de los grandes proveedores, de modo que tiene alto grado de dependencia hacia los grandes proveedores lo que reduce su poder de negociación. Este factor tambien promueve las asociaciones entre compañías para realizar compras conjuntas.	Alta	X
4	Rentabilidad	Este factor explica el interés en la negociación mas que el poder porque si existiera una alta rentabilidad, probablemente no se lucharía tanto en la negociación.	Media	
5	Diferenciación	Son bajas las posibilidades de diferenciación entre las compañías oferentes en el sector definido, lo cual reduce el poder de negociación con los proveedores.	Media	
6	Costos de Cambio	Los clientes practicamente no deben asumir costos por cambiar de compañía y esto aumenta el poder de negociación de los proveedores con cada empresa del sector individualmente.	Media	
7	Amenaza de integración Vertical	Se trata de una situación latente que amenaza en forma continua y aumenta el poder de negociación de los proveedores. En particular en la pospandemia, esta amenaza se ha incrementado fuertemente, habiéndose ya realizado en algunos sectores. Por ejemplo, Arcor y BGH entre otros.	Alta	X
8	Información	En general, la información disponible existente en el sector proviene fundamentalmente de los proveedores. Situación que aumenta el poder de los proveedores por sobre las empresas del sector.	Media	

Fuente: Elaboración propia en base a Gimbert.

El poder de los Compradores

El poder de los clientes se manifiesta cuando son capaces de capturar valor obligando a que los precios bajen. Este poder es elevado siempre que los compradores no diferencien los productos de las empresas competidoras y tengan alta sensibilidad a los precios. Cuando se cumplen estas circunstancias, es frecuente observar que los clientes recorran las empresas competidoras con presupuestos de materiales de otras empresas y presionan para beneficiarse de los efectos de la guerra de precios. También presionan exigiendo mayor calidad y mejores servicios complementarios, lo que incrementa los costos de las empresas y hace que los competidores se enfrenten, disminuyendo la rentabilidad de todas las empresas del sector. Estas situaciones que incrementan el poder de los clientes, se presentan toda vez que los compradores, no asuman los costos por cambiar de empresa proveedora de materiales, y sea para ellos indiferente comprar en una empresa o en otra. En este sector, es muy dificultoso sino imposible, cargar costos a un cliente por cambiar de proveedor. Aunque sí pueden aplicarse, beneficios especiales a través de políticas de fidelización, para aquellos clientes que no cambien de proveedor y repitan o aumenten su frecuencia de compra.

Cuando los compradores amenazan con integrarse hacia atrás, para ser ellos mismos sus propios proveedores, también presionan sobre los precios. Esta situación se ha presentado especialmente con grandes clientes con importantes construcciones no residenciales o de tipo multifamiliar y sólo para determinados productos, de alta competencia en los que los productores, pueden no respetar los acuerdos con el distribuidor.

Los clientes son muy sensibles a los precios cuando los productos que compran no son diferenciados y representan una parte importante de su presupuesto o de su estructura de costos, es decir, los productos son caros en relación a sus ingresos. También los compradores son muy sensibles a los precios cuando no son muy afectados por el desempeño del producto y la calidad del resultado por su uso. Estos clientes sólo buscan un precio bajo.

Comprender la sensibilidad a los precios de los clientes es el fundamento de la rentabilidad, esto requiere reconocer cada tipo de cliente, su capacidad de compra, su objetivo y el tipo de consumo. Distinguir si el cliente proviene del sector público o privado; si se trata de unidades nuevas a construir o ampliación o reforma de unidades existentes. Diferenciar el tipo de proyecto de construcción (unifamiliar, multifamiliar o construcción no residencial).

Aplicar criterios de segmentación de mercado y discriminación de clientes, para adaptarse mejor a sus necesidades, podría reducir el poder de los clientes.

Tabla 13: Síntesis de los factores de la fuerza IV: Poder de negociación de los clientes.

Fuerza IV El poder de negociación de los Clientes

	Factor	Descripcion	Incidencia en la fuerza	Clave
1	Concentración de Empresas	Al tratarse de mercados muy competitivos, existe un gran número de clientes que conforman una demanda atomizada. El grado de concentración de compradores es bajo por lo tanto es bajo su poder de negociación individual con los comerciantes.	Media	
2	Sustitutos	No se advierte que el sector posea productos sustitutos relevantes. Si bien existen nuevas tendencias en tecnologías innovadoras para la construcción, aun no presentan ventajas suficientes como para ser adoptadas en forma masiva por los compradores.	Baja	
3	Proporción de Compras	La proporción de las compras totales de los clientes suele ser en general elevada. Al tratarse además de una demanda atomizada, cada comprador individualmente tiene bajo poder de negociación con los comercios.	Baja	
4	Rentabilidad	Este factor explica el interés en la negociación mas que el poder. Al tratarse de decisiones de trascendencia para los compradores, por ejemplo las inversiones en los materiales para la construcción de la vivienda familiar, los clientes al tener mucho interés en la negociación, comparan las ofertas entre los distintos comercios, realizan regateo y logran de este modo aumentar su poder de negociación.	Alta	X
5	Diferenciación	Al ser bajas las posibilidades de diferenciación entre las compañías oferentes en el sector definido, se aumenta el poder de negociación de los clientes quienes valoran principalmente las marcas, la disponibilidad de los productos y la calidad de los servicios complementarios a las compras.	Alta	X
6	Costos de Cambio	Los compradores practicamente no deben asumir costos por cambiar de comercio y esto aumenta el poder de negociación de ellos como clientes con cada empresa del sector individualmente.	Alta	X
7	Amenaza de integración Vertical	Se trata de una situación latente que amenaza en forma continua y aumenta el poder de negociación de los compradores, especialmente el segmento de empresas contructoras que continuamente buscan saltar el eslabón de los comercios distribuidores cuando realizan compras importantes.	Media	
8	Información	En general, la información disponible existente en el sector proviene fundamentalmente de los proveedores. Situación que aumenta el poder de los comercios distribuidores por sobre los compradores.	Media	

Fuente: Elaboración propia en base a Gimbert.

4) La Amenaza de los productos sustitutos

La amenaza principal está conformada por las nuevas técnicas de construcción, los nuevos productos, las nuevas herramientas y los nuevos procedimientos. Si bien, las nuevas tecnologías constituirán probablemente el futuro de las nuevas construcciones; al presente, existe una fuerte barrera cultural y de costos, que impide que las nuevas tecnologías alcancen uso masivo. Igualmente, los nuevos métodos de construcción y los nuevos sustitutos vienen creciendo lentamente, pero a un ritmo cada vez mayor en su uso, mientras que la perspectiva a futuro es que continúen aumentando. Por ejemplo, existe el caso de un proveedor de áridos que se integra hacia adelante e innova en el sector local, con la producción y comercialización de hormigón elaborado. Este producto, sustituye a la comercialización tradicional de los materiales para elaborar hormigón de manera artesanal, en prácticamente la totalidad de las construcciones de grandes superficies. Otro ejemplo similar, lo constituyen los nuevos materiales de construcción ultraliviana para mampostería y los nuevos productos de construcción en seco, con base en perfiles y chapas de acero, placas y membranas aislantes.

En la medida que haya pocos sustitutos, los clientes son más insensibles a los precios, en cambio, si existen muchos sustitutos, la demanda será más sensible al precio. Es de esperar, que la cantidad y calidad de los productos sustitutos mencionados o de otros nuevos, continúe aumentando al mismo tiempo que mejoran sus costos, lo cual generará mayor sensibilidad de los clientes, a los precios de los productos tradicionales de construcción, presionándolos a la baja.

Tabla 14: Síntesis de los factores de la fuerza V: Amenaza de productos sustitutos.

Fuerza V Amenaza de Productos Sustitutos

	Factor	Descripcion	Incidencia en la fuerza	Clave
1	Sustitutos Funcionales	Conformada por las nuevas técnicas de construcción, los nuevos productos, las nuevas herramientas y los nuevos procedimientos.	Media	
2	Sustitutos No Funcionales	No satisfacen la misma necesidad, no realizan la misma función pero pueden ser elegidos por los clientes en determinadas circunstancias. No se consideran relevantes.	Baja	
3	Relación Precio / Calidad	Los nuevos productos y nuevas tecnologías aun no presentan de forma clara una mejor relación precio / calidad para que los compradores los adopten en forma masiva.	Baja	
4	Rentabilidad Sector Sustitutivo	No se advierte la existencia de un sector sustituto que cuente con rentabilidad y recursos suficientes para potenciar sus productos y servicios.	Baja	
5	Costos de Cambio	Los costos de cambio para que el cliente se pase a los sustitutos son principalmente barreras culturales y de conocimiento de los usos, colocación y beneficios reales de los sutitutos.	Baja	
6	Propensión del Usuario (comprador) a Sustituir	Es bajo el nivel de propensión de compradores a sustituir por similares aspectos identificados con los costos de cambio (barrera cultural y de conocimiento).	Baja	

Fuente: Elaboración propia en base a Gimbert.

III.4.2.2.3.1- Conclusiones del análisis de las cinco fuerzas competitivas

Como consecuencia del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se deriva la siguiente configuración de fuerzas competitivas, del sector definido para Barrandeguy Hnos. SRL:

- Existe un elevado grado de rivalidad entre las empresas competidoras, al ser bajas las barreras de ingreso al sector. Por esta razón, existe un gran número de competidores, junto a la continua amenaza de nuevos ingresos.

- Impera en el sector un alto poder de negociación de los proveedores, consecuencia de una acentuada concentración de empresas proveedoras en cada rubro, la ausencia de productos sustitutos en los productos principales y un elevado costo por el cambio de proveedor.
- El poder de negociación de los clientes es bajo, debido a que la demanda está bastante atomizada y la proporción de compras de cada cliente es, en forma relativa, lo suficientemente baja como para no afectar el volumen general de demanda por producto ni los precios de los mismos.
- El impacto de la fuerza de sustitución de nuevos productos, es en términos generales bajo, debido a que se valora como bajo el nivel de innovación en el sector.

La combinación de condiciones específicas del sector, presiona la rentabilidad de los comerciantes a la baja; es esperable además que esta situación se mantenga en el futuro. De este modo, es probable que se incremente la rivalidad en el sector por mantener la cuota de mercado; por lo tanto, los beneficios del sector pueden verse aún más comprometidos a mediano y largo plazo.

Tabla 15: Síntesis de los factores claves de cada fuerza competitiva.

Síntesis de los factores clave de cada fuerza		Factores Clave	Valoracion Actual (1 a 10)	Valoración Futura (1 a 10)
Fuerzas	Rivalidad	Número de Competidores	9	10
		Crecimiento del sector	8	9
		Costos de Cambio	8	9
		Capacidad Instalada	8	10
	Amenazas de Nuevos Ingresos	Diferenciación	9	10
		Necesidad de Capital	8	8
		Acceso Favorable a Materias Primas	8	8
		Curva de Experiencia / Aprendizaje	7	9
	El poder de negociación de los proveedores	Concentración de Empresas	9	9
		Sustitutos	8	10
		Proporción de Ventas	9	9
		Amenaza de integración Vertical	9	10
	El poder de negociación de los Clientes	Rentabilidad	7	9
		Diferenciación	8	9
		Costos de Cambio	8	8

Fuente: Elaboración propia en base a Gimbert.

III.4.2.2.4- Análisis del Ciclo de Vida del Sector

El sector de comercialización minorista de materiales de construcción y afines, se encuentra en etapa de madurez debido a que se observa un alto grado de rivalidad competitiva, con nivel de ventas relativamente estables y bajo nivel de crecimiento.

Los competidores principales tienen una extensa trayectoria en el rubro, con una oferta conocida y poco variable de productos. Además, los tipos de clientes que se atienden, manifiestan necesidades y deseos que permanecen uniformes a lo largo del tiempo.

De este modo, al tratarse de un sector maduro, las rentabilidades se mantienen constantes o a la baja; siendo la reducción de costos y la mejora de la competitividad, las principales fuentes de mejora en la rentabilidad.

Un sector maduro presenta mercados maduros (clientes con necesidades y contextos bastante invariables), ventas constantes o a la baja, competidores asentados con oferta conocida y estable de productos junto a una alta rivalidad entre los competidores, lo que empuja la rentabilidad a la baja. Sin embargo, existen grandes casos de éxito en sectores maduros; aquellos que realizaron innovaciones tecnológicas relevantes para satisfacer mejor las necesidades de los clientes, aquellos que se especializaron en nichos específicos del mercado poco atendidos o en crecimiento y finalmente, aquellos que buscaron aportar valor al sector maduro en base a nuevos modelos de negocio o la realización de cambios importantes en el modelo de negocio tradicional del sector[14].

La disrupción generalizada en las cadenas de valor, por la digitalización forzada de los mercados, presenta una oportunidad para para innovar en los procesos de entrega de valor a los clientes, a través de la aplicación de tecnología propia del sector o la que proviene de otros sectores.

[14] Párrafo escrito en base a artículo en revista: Mejora Competitiva. Disponible en: https://www.mejoracompetitiva.es/2015/07/tres-vias-para-entrar-a-competir-en-mercados-maduros/

III.4.2.2.5- Cadena de Valor del Sector (Macro)

Se trata del último elemento del análisis estratégico del sector a nivel macro. En relación a la reflexión estratégica sobre la cadena de valor del sector, analizamos el reparto de valor y la posibilidad de cambios futuros, desde aquellas empresas que proveen el primer componente o materia prima y la última empresa de la cadena que finaliza con el consumidor final.

Es importante destacar que, como se precisó en el análisis del modelo de las fuerzas de Porter, Barrandeguy Hnos. SRL, es socia desde hace más de quince años en un grupo de compras. En este nivel de análisis, se advierte que se trata claramente de una integración hacia atrás de parte de los comerciantes minoristas de materiales para la construcción, quienes buscan realizar las funciones que realizan los mayoristas, para acceder a mejores posibilidades de negociación con los grandes fabricantes. De esta manera, lograron saltear un eslabón de la cadena de valor del sector, para apropiarse del valor que antes capturaban los mayoristas, modificaron el reparto de valor en la cadena del sector y mejoraron el valor entregado al cliente.

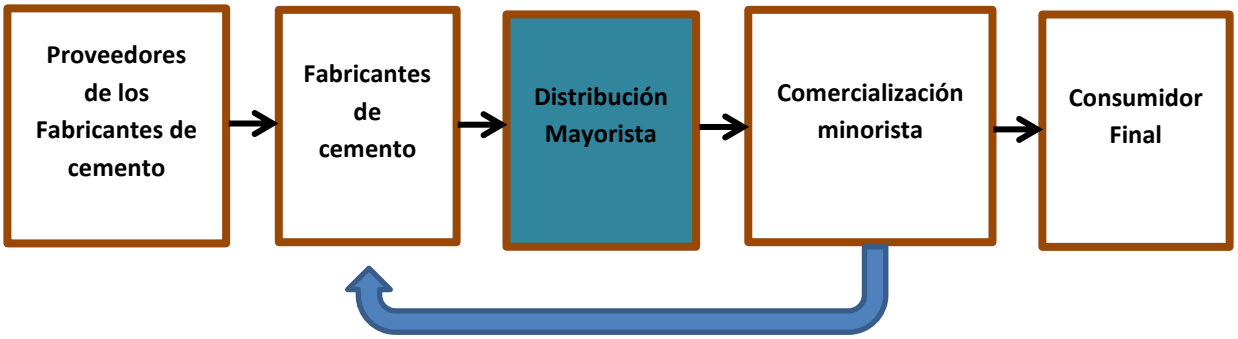


Figura 18: Ejemplo de análisis simplificado de la cadena de valor para el cemento y el eslabón salteado. Fuente: Elaboración propia en base a Gimbert y datos del sector.

En relación a las perspectivas futuras de la cadena de valor del sector, se advierte que, en general, las relaciones comerciales son estables y de largo plazo, con bajo nivel de entrada y salida de nuevos participantes en la cadena de valor hacia atrás, desde la comercialización minorista. Asimismo, se observa que continuarán las relaciones comerciales sólidas y establecidas, pero con mayor nivel de digitalización, información y nivel de servicios on-line,

especialmente por las exigencias que impuso la crisis sanitaria. Es de esperar que estas situaciones, finalmente mejoren la competitividad del sector.

III.4.2.3- Análisis del sector a nivel micro.

El análisis del sector a nivel micro requiere mayor grado de profundidad. Permite aproximarse mejor a la situación competitiva y el comportamiento estratégico de cada empresa, y así acercarse a conocer el posicionamiento competitivo y el nivel de rentabilidad de cada compañía del sector. De este modo, al identificar dimensiones estratégicas, se reconocen claramente tres grupos estratégicos en el sector definido:

- Las empresas líderes, conformado por las compañías que captan mayor participación en el mercado geográfico y tienen suficiente capacidad de compra, para negociar en forma individual con todos sus proveedores, además de contar con un alto nivel de servicio al cliente. Se encuentran aquí las empresas líderes de mercado en la ciudad de Córdoba.
- Las empresas seguidoras o líderes locales, son aquellas que, siendo las líderes a nivel local, es decir, la ciudad de Alta Gracia y alrededores, participan en centros de compras a través de los cuales consiguen mejorar los acuerdos comerciales, con algunos proveedores dominantes. Entre estas empresas, se encuentra Barrandeguy Hnos. SRL / Red Promat.
- Las empresas marginales, son aquellas con menor participación en el sector y que capturan el remanente del mercado, al no contar con poder de negociación frente a proveedores.

Las <u>empresas líderes</u> construyen sus ventajas competitivas, a partir de las siguientes dimensiones estratégicas clave, las cuales, siendo difíciles de imitar, constituyen barreras a la entrada de nuevas compañías:

1. Alto esfuerzo en *Marketing*. Realizan un esfuerzo distintivo en *marketing* comunicacional, *marketing* digital, imagen, desarrollo de marca y *merchandasing*.
2. Alto nivel de servicio al cliente. En relación a los servicios *e-commerce* y la inversión en el desarrollo de los mismos; los servicios de entrega de

mercadería, de atención y asesoramiento, de financiación propia y de terceros, de exhibición, acopio, guarda y depósito de materiales.

3. Alto nivel de calidad de servicios. Estas empresas se esfuerzan por cumplir las promesas que comunican, a través de la generación de alto nivel de calidad en los servicios percibidos por el cliente.
4. Marcas y productos líderes. Poseen las marcas líderes y productos de primera calidad, para cada gama de productos que comercializan.
5. Economías de escala y experiencia. Cuentan con un tamaño de organización y una capacidad logística, que permite la gestión de volúmenes que generan economías de escala y permiten reducir los costos unitarios. Además, la trayectoria y el aprendizaje, consecuencia del volumen acumulado por la permanencia en el sector, mejora la eficiencia y reduce aún más los costos medios.
6. Precios competitivos. Cuentan con capacidad para influenciar en los precios de mercado vigentes.
7. Liderazgo tecnológico. A través de la inversión permanente, buscan utilizar las mejores tecnologías disponibles en el sector.
8. Amplitud de la línea de productos y cobertura regional. Poseen muchas líneas de productos e incorporan rápidamente los nuevos productos del sector, con una cobertura geográfica que va más allá de la ciudad en la que operan principalmente.
9. Amplia variedad y volumen de productos disponibles. Cuentan con una amplia variedad de productos, para la atención del mayor número de segmentos de mercado; junto a importantes niveles de inventarios de seguridad, para hacer frente a demandas extraordinarias.
10. Participación en grupos de compras. Sin participar en centros de compras conjuntas, negocian individualmente con las empresas proveedoras, debido a que manejan altos volúmenes y tienen suficiente poder de negociación en forma particular.
11. Sucursales de cercanía al consumidor final. En general, cuentan con un creciente número de sucursales de cercanía, para aumentar el nivel de servicio percibido por el cliente y la atención a mayor número de segmentos de mercado.

12. Participación en el canal mayorista. Buscan y desarrollan los canales de distribución mayorista, siendo en ocasiones proveedoras de comerciantes minoristas, principalmente del grupo estratégico de empresas marginales y excepcionalmente del grupo estratégico de empresas seguidoras.

Las empresas seguidoras construyen sus ventajas competitivas a partir de las siguientes dimensiones estratégicas clave:

1. Participación en grupos de compras. Participan en centros o grupos de compras conjuntas (pools de compras), que requieren una importante inversión financiera y de gestión.
2. Marcas y productos líderes. Poseen las marcas líderes y productos de primera calidad, para cada gama de productos que comercializan.
3. Precios competitivos. Si bien son seguidores de precios y no cuentan con capacidad para influenciar en los precios de mercado vigentes, realizan los máximos esfuerzos por alcanzar precios competitivos.
4. Amplia variedad y volumen de productos disponibles. Cuentan con una amplia variedad de productos, para la atención del mayor número de segmentos de mercado; junto a importantes niveles de inventarios de seguridad, para hacer frente a demandas extraordinarias.
5. Alto nivel de servicio al cliente. En los servicios *e-commerce,* aunque con bajo nivel de inversión en relación a las empresas líderes; en los servicios de entrega de mercadería, de atención y asesoramiento, de financiación propia y de terceros, de exhibición (en menor nivel que empresas líderes), acopio, guarda y depósito de materiales.
6. Economías de escala y experiencia. Cuentan con un tamaño de organización y una capacidad logística, que permite la gestión de volúmenes que generan economías de escala y permiten reducir los costos unitarios. Además, al ser compañías con varias décadas en el rubro, la trayectoria y el aprendizaje, generan una curva de experiencia, consecuencia del volumen acumulado por la permanencia en el sector, que mejora la eficiencia y reduce aún más los costos medios.
7. Amplitud de la línea de productos y cobertura regional. Poseen muchas líneas de productos e incorporan rápidamente los nuevos productos del

sector, con una cobertura geográfica que en general, va más allá de la ciudad en la que operan principalmente.

8. Informalidad. Posibilidad de desarrollo de actividades informales.

A diferencia de las empresas líderes y las seguidoras, las estrategias de las empresas marginales se caracterizan por:

1. Negociar individualmente con las empresas proveedoras a las que logran acceder o con distribuidores mayoristas, sin participar en centros de compras conjuntas (pools de compras).
2. Marcas y productos líderes. Pueden contar con marcas y productos líderes, pero disponerlos en bajo volumen o con precios menos competitivos que las empresas líderes y seguidoras locales.
3. Menor variedad y volumen de productos disponibles.
4. Menor nivel de servicios al cliente (de entrega, de atención y asesoramiento, de financiación propia y de terceros, de acopio guarda y depósito de materiales).
5. Informalidad. Mayor posibilidad de desarrollo de actividades informales.

El cuadro a continuación, sintetiza el análisis de las dimensiones estratégicas de las empresas, que conforman cada uno de los grupos estratégicos, del sector de comercialización de materiales de construcción y productos afines definido:

Tabla 16: Análisis de las dimensiones estratégicas de cada grupo estratégico del sector.

		GRUPOS ESTRATÉGICOS		
		Empresas Líderes	Empresas Seguidoras	Empresas Marginales
DIMENSIONES ESTRATÉGICAS CLAVE	Alto esfuerzo en Marketing	X		
	Alto nivel de servicio al cliente	X	X	
	Alto nivel de calidad de servicios	X		
	Marcas y productos líderes	X	X	X
	Economías de escala y experiencia	X	X	
	Precios competitivos	X	X	X
	Liderazgo tecnológico	X		
	Amplitud de la línea de productos y cobertura regional	X	X	
	Amplia variedad y volumen de productos disponibles	X	X	
	Participación en grupos de compras		X	
	Sucursales de cercanía	X		
	Participación en el canal mayorista	X		
	Informalidad		X	X

Fuente: Elaboración propia en base a Gimbert y datos del sector.

Las figuras que se presentan a continuación, muestran la situación competitiva de los grupos estratégicos definidos en el sector. Se aprecia ahora en forma gráfica, que las compañías que conforman el grupo estratégico “empresas líderes”, son superiores en la mayoría de las dimensiones estratégicas definidas.

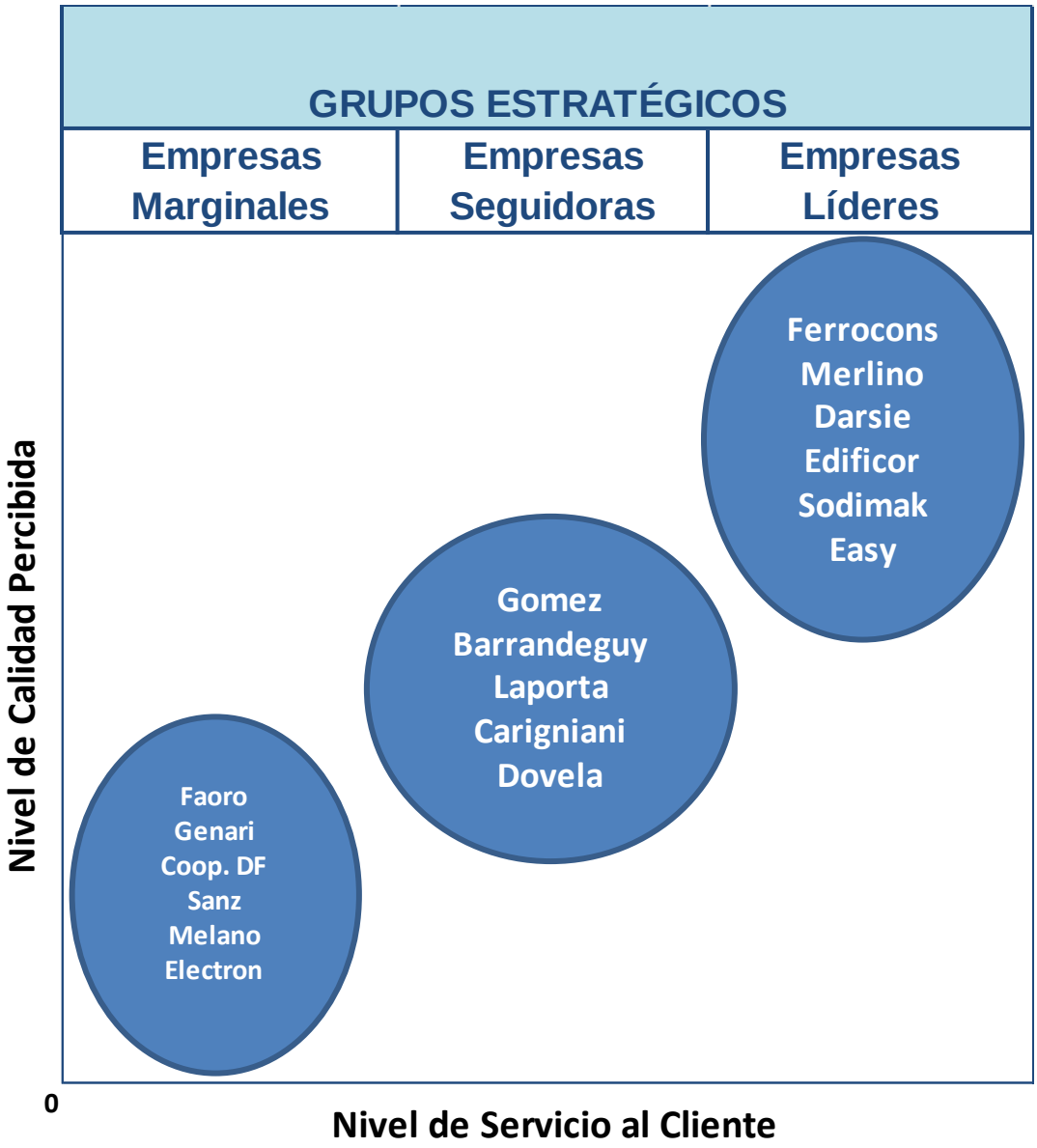


Figura 19: Empresas que conforman los Grupos Estratégicos del sector de comercialización minorista de materiales de construcción y afines, junto a la Situación competitiva de los mismos en términos de las variables: "Nivel de Calidad Percibida" y "Nivel de Servicio al Cliente".
Fuente: Elaboración propia en base a Gimbert.

Una vez identificados los grupos estratégicos, pueden construirse mapas estratégicos en dos dimensiones, para visualizar las posiciones relativas de las dimensiones estratégicas seleccionadas y así aproximarse a una mejor comprensión de la situación competitiva del sector.

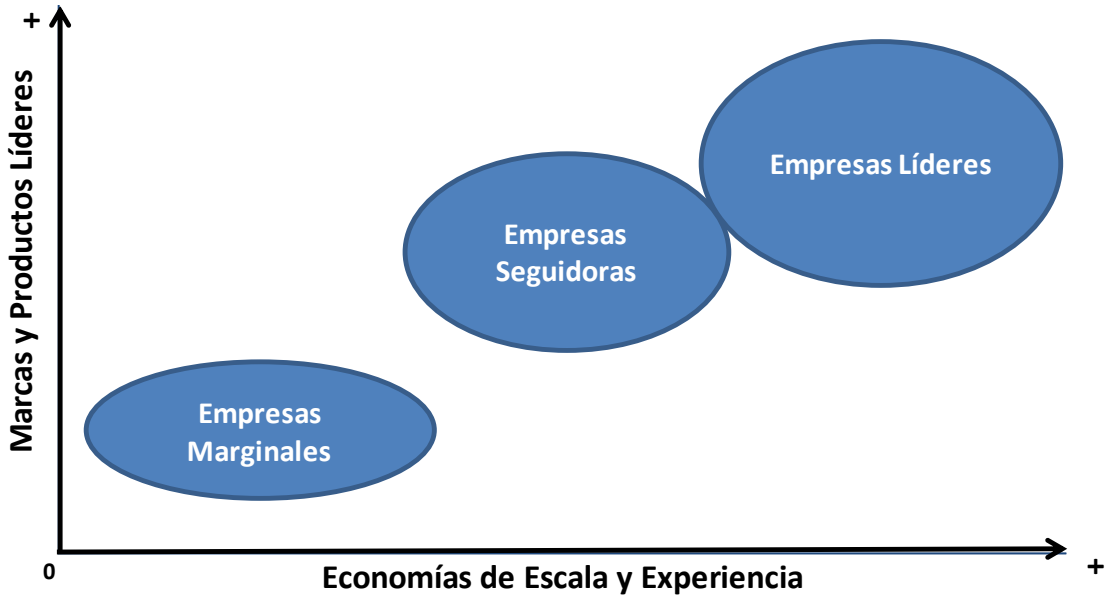


Figura 20: Situación competitiva de los grupos estratégicos del sector de materiales de construcción y afines, en términos de las variables “Marcas y Productos Líderes” y “Economías de Escala y Experiencia”.

Fuente: Elaboración propia en base a Gimbert.

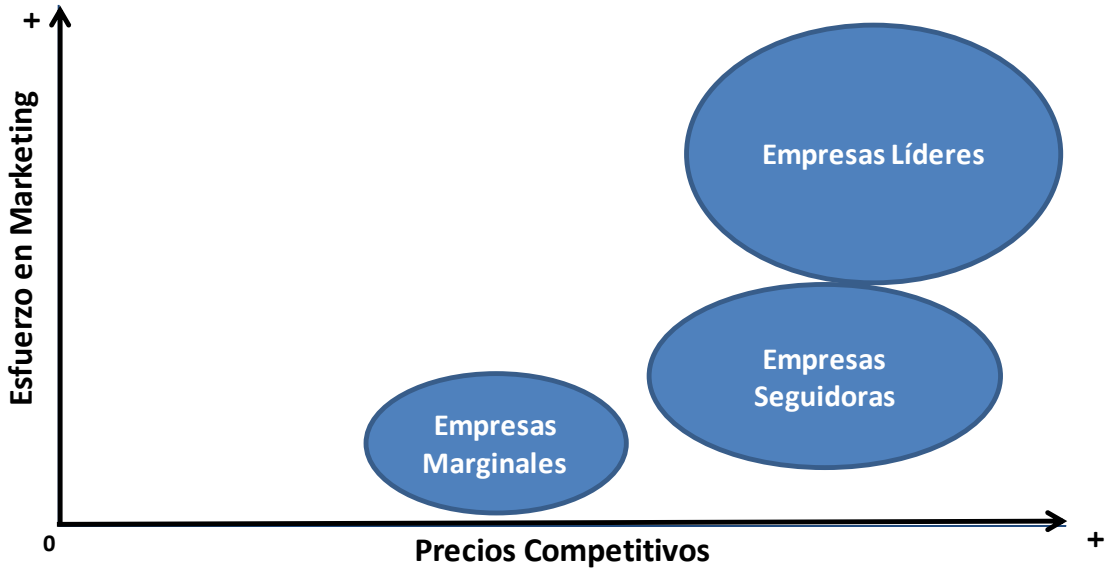


Figura 21: Situación competitiva de los grupos estratégicos del sector de materiales de construcción y afines, en términos de las variables “Esfuerzo en Marketing” y “Precios Competitivos”.

Fuente: Elaboración propia en base a Gimbert.

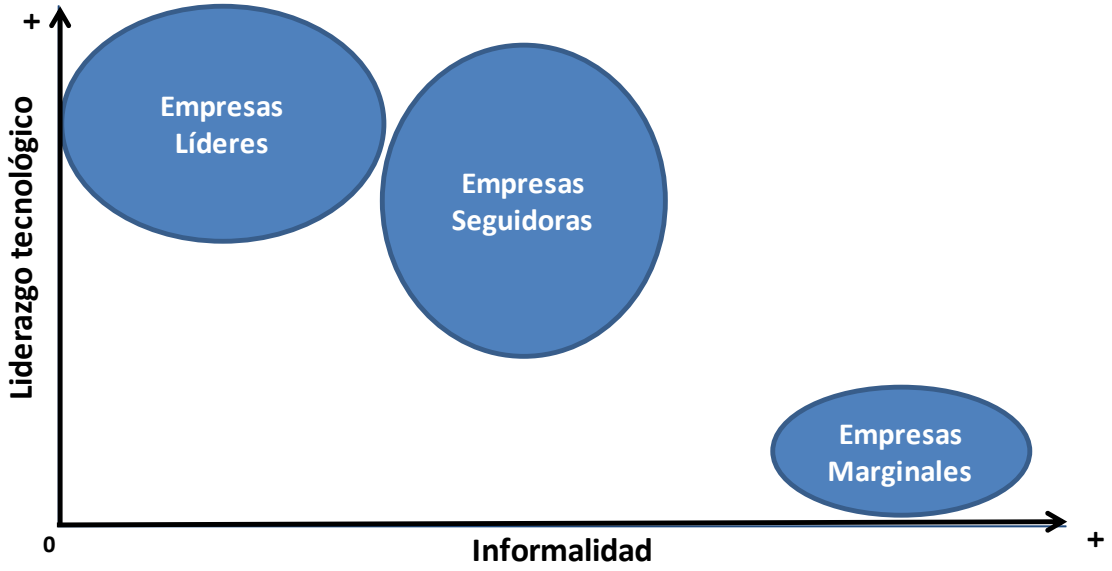


Figura 22: Situación competitiva de los grupos estratégicos del sector de materiales de construcción y afines, en términos de las dimensiones estratégicas “Liderazgo tecnológico” e “Informalidad”.

Fuente: Elaboración propia en base a Gimbert.

III.4.2.4- Análisis de competencia

Continuando con el análisis del entorno que rodea a la organización, luego del análisis de las dimensiones estratégicas de cada grupo estratégico, es posible reflexionar en forma genérica, sobre las capacidades actuales y las áreas de resultados clave (ARC) de los competidores. Esto es debido a que las ARC de una empresa, son las responsables de realizar las dimensiones estratégicas.

Según Gimbert, en el caso de los competidores directos de Barrandeguy Hnos SRL, las ARC van a ser las mismas entre las empresas, al dirigirse a los mismos clientes y realizar prácticamente la misma estrategia (al menos quienes comparten el grupo estratégico).

En este nivel de análisis, no se examina entonces la estrategia de los competidores, sino que se exploran sus recursos. Más adelante, al reflexionar sobre los recursos de la empresa en análisis, se realizará una valoración en profundidad, de cada uno de los componentes de cada apartado de recursos según Gimbert. De modo que, al valorar cada componente de los recursos de

la empresa en relación a la media estimada de la competencia, se remiten a ese análisis las reflexiones de este apartado (Sección III.4.3.2- Examen de los recursos).

III.4.2.5- Análisis de mercado

III.4.2.5.1- Delimitación del mercado

La identificación y delimitación del mercado es lo que permite la formulación y ejecución de una estrategia. En términos generales, el mercado de materiales para la construcción y productos afines, agrupa a todas aquellas personas humanas y entidades privadas o públicas, que deseen realizar nuevos proyectos de construcción junto a refacción, mantenimiento, ampliación o mejora de construcciones existentes.

La empresa en análisis nunca ha contratado estudios de mercado, ni realiza estudios o análisis formales sobre clientes actuales y potenciales. Tampoco realiza encuestas de opinión a sus clientes actuales.

Se consultó a la Cámara de Ferreterías, Sanitarios, Hierros y Afines de la Provincia de Córdoba, que agrupa a los oferentes del sector en la provincia, quienes manifestaron que no cuentan con estudios de mercado formales y efectivos de los clientes del sector, ni tienen conocimiento de la existencia de estudios de mercado de libre acceso.

Realizar una investigación de mercado en profundidad excede los objetivos de este trabajo. Sin embargo, a partir de información pública disponible del sector construcción en la Provincia de Córdoba, surge la figura a continuación:

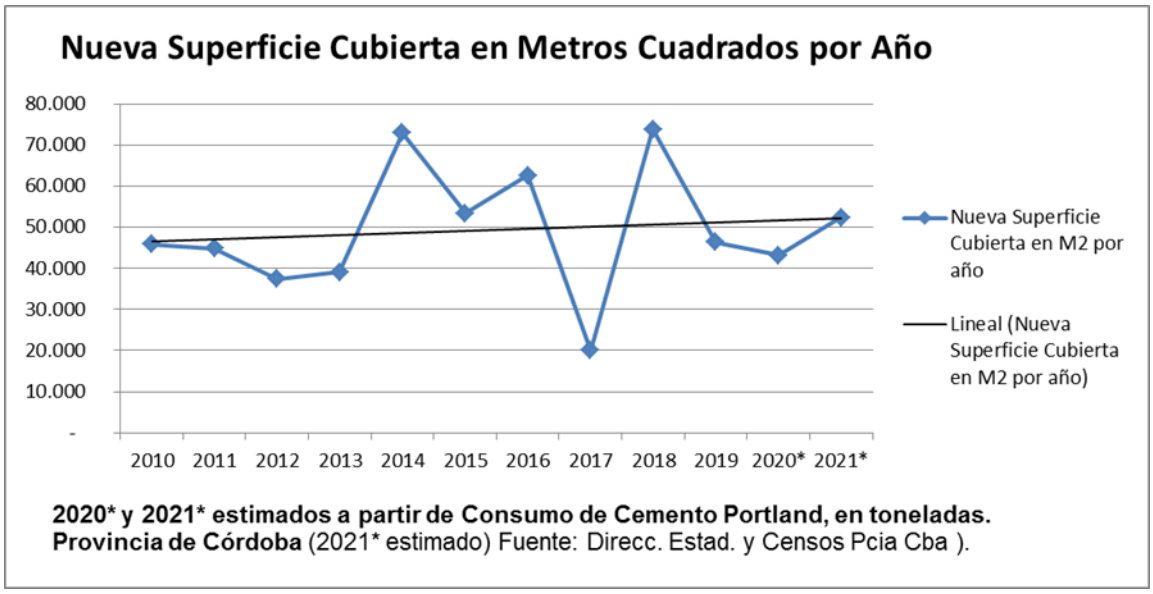


Figura 23: Totales de nueva superficie cubierta en M2 por año, de Construcciones nuevas y ampliaciones a partir de permisos y relevamientos de obra en Municipio Alta Gracia.
Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas económicas de Dirección General de Estadísticas y Censos, de la Secretaría de Fortalecimiento Institucional, del Ministerio de Coordinación del Gobierno de la Provincia de Córdoba.
Información de base para el análisis, disponible en:
https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/sector-construccion

Algunas conclusiones a partir de la figura presentada:

- se observa una tendencia creciente de la nueva superficie cubierta anual en metros cuadrados, en el período de las nuevas obras declaradas o relevadas, en el municipio de Alta Gracia.
- No incluye información de las obras no declaradas, ni de la obra pública.
- No incluye información de las obras en municipios y comunas, en los alrededores del municipio de Alta Gracia.
- No identifica características de los clientes.
- No distingue entre tipo o calidad de construcción y los materiales utilizados.

Si bien la gráfica cuenta con limitaciones para relevar la información total del mercado, brinda algunas certezas respecto a una fracción importante del

mismo, lo cual permite inferir una tendencia al crecimiento con perspectivas favorables, para el mercado de la construcción en general.

Del mismo modo, si bien no se cuenta con investigaciones de mercado formales, al ser la empresa atendida por sus dueños, los mismos poseen sensibilidad para percibir, de manera informal y a veces inconsciente, las necesidades, demandas y tendencias de los clientes, a través de los contactos cercanos con los mismos, en mostrador o atención personal y directa.

III.4.2.5.2- Segmentos, factores clave de éxito y factores mínimos de éxito

Se realizará una segmentación descriptiva de lo que realiza la empresa en la actualidad. De este modo, para segmentar el mercado, es decir, agrupar los clientes que necesitan, desean, requieren o solicitan algo similar; se utilizarán las mismas variables con las cuales la empresa organiza internamente sus once divisiones de productos, que también se corresponden con espacios físicos y de exposición en cada local comercial (1- Materiales de construcción; 2- Hierros, chapas y perfiles; 3- Herramientas, equipos y máquinas; 4- Ferretería, plomería e instalaciones; 5- Electricidad; 6- Aberturas; 7- Baños, cocina y grifería; 8- Pisos y revestimientos; 9- Hogar y jardinería; 10- Construcción en seco; 11- Pinturas).

Entonces, los segmentos son definidos en primer lugar, a partir de variables que agrupan un conjunto de rubros de productos y posteriormente, en función de la frecuencia y volumen de compra actual o potencial. Como consecuencia, de la definición de estas variables y utilizando las denominaciones que por uso y costumbre utiliza la empresa, se identifican los siguientes segmentos de mercado:

- **SEGMENTO I**: Denominado Corralón e Iniciación.

  Refiere a los compradores que desean comenzar su proyecto de obra, a través del empleo de lo que se designa como material grueso y se corresponde con las etapas de iniciación de obra y construcción de instalaciones (divisiones 1 a 5 en Tabla Nº6, Pág. 91).

- **SEGMENTO II**: Denominado Terminación y Mantenimiento.

  Se corresponde con aquellos clientes que requieren productos y servicios para las etapas finales de obra, incluyendo mantenimiento, refacción y mejora de unidades existentes (divisiones 6 a 11 en Tabla Nº6, Pág. 91).

- **SEGMENTO III**: Grandes clientes (actuales y potenciales para Iniciación o para terminación y mantenimiento).

  Agrupa compradores con gran nivel de gasto, pudiendo ser entidades públicas, privadas o personas humanas. En general, si cuentan además con alta frecuencia de compra y cierta trayectoria, operan también con cuenta corriente comercial.

- **SEGMENTO IV**: Clientes ocasionales pequeños (actuales y potenciales para Iniciación o Terminación y mantenimiento).

  Reúne a clientes ocasionales con bajo volumen y baja frecuencia de compra.

Al continuar en el proceso de reflexión estratégica, con el reconocimiento de los segmentos de mercado, es posible identificar los FCE y los FME que valoran o necesitan los clientes. Una empresa debería buscar satisfacer mejor que sus competidores los FCE de cada segmento al que se va a dirigir. Del mismo modo, los FME de cada segmento, son aquellas variables estratégicas que exigen los clientes para comprar a una empresa en ese mercado.

Las tablas que siguen, sintetizan el análisis realizado de FCE y FME, en cada uno de los segmentos identificados.

Tabla 17: FCE por segmento de mercado.

Factores Claves de Éxito por Segmentos de Mercado			
Corralón e iniciación	**Terminación y Mantenimiento**	**Grandes Clientes**	**Clientes pequeños**
1- **Precios bajos**. 2- Asesoramiento técnico. 3- Atención personalizada.	**1- Marcas líderes.** **2- Productos de Calidad** **3- Exhibición de categoría.** 4-Atención personalizada.	1-Atención personalizada. **2- Financiación y plazo de pago.** 3- Asesoramiento técnico. **4- Gestión de materiales.** **5- Acopio de productos** **6- Rapidez en las entregas.**	1- Atención personalizada. 2- Precio líder. 3- Asesoramiento técnico 4- Acopio de productos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: FME por segmento de mercado.

Factores Mínimos de Éxito por Segmentos de Mercado			
Corralón e iniciación	**Terminación y Mantenimiento**	**Grandes Clientes**	**Clientes pequeños**
1 - Precios competitivos. 2 - Disponibilidad de los productos. 3 - Entrega en obra. 4 - Múltiples opciones de pago. 5- Calidad de atención.			

Fuente: Elaboración propia.

Se advierte que los cinco factores mínimos de éxito, son comunes a los segmentos de mercado definidos y a los que la compañía quiere dirigirse. En principio, esto es debido a que se trata de un mercado que maneja mucha información y exige que las empresas que deseen participar en el mismo, al menos cumplan en alto grado con estos factores mínimos.

Al interrelacionar el análisis de mercado con el análisis del sector, en el primero, se identifican FCE y FME de cada segmento; en el sector, se reflexiona sobre las dimensiones estratégicas. Aquellas que son barreras a la movilidad, otorgarán una ventaja competitiva a la estrategia de la empresa y llevarán a participar en un grupo estratégico diferente.

Tabla 19: Resumen de los aspectos clave de los segmentos a los que se dirige la empresa, relacionados con los aspectos esenciales de su estrategia.

	MERCADO		SECTOR / ESTRATEGIA		
SEGMENTO	**FCE**	**FME**	**Dimensiones estratégicas barreras a la movilidad**	**Dimensiones estratégicas NO barreras a la movilidad**	**Empresas del Grupo Estratégico**
Corralón e Iniciación	Precios bajos / Asesoramiento técnico / Atención personalizada	Precios Competitivos / Disponibilidad Productos / Entrega en obra / Opciones de pago / Calidad de atención	Precio lider / Servicio al cliente / Economias de escala y Experiencia / Amplitud y cobertura / Disponibilidad productos / Grupos de compras	Precios competitivos / Marcas y productos líderes / Informalidad	Gomez; **Barrandeguy**; Laporta, Carignani, Faoro, Genari, Sanz, Melano.
Terminación y Mantenimiento	Marcas líderes / Productos de calidad / Exhibición / Atención personalizada	Precios Competitivos / Disponibilidad Productos / Entrega en obra / Opciones de pago / Calidad de atención	Servicio al cliente / Economias de escala y Experiencia / Amplitud y cobertura / Disponibilidad productos / Grupos de compras	Precios competitivos / Marcas y productos líderes	Ferrocons, Edificor, Sodimak, Easy, Gomez; **Barrandeguy**; Laporta, Faoro.
Grandes Clientes	Atención personalizada / Financiacion y medio de pago / Asesoramiento técnico / Gestión de materiales / Acopio de productos / Rapidez en las entregas	Precios Competitivos / Disponibilidad Productos / Entrega en obra / Opciones de pago / Calidad de atención	Servicio al cliente / Economias de escala / Amplitud y cobertura / Disponibilidad productos / Grupos de compras	Precios competitivos / Marcas y productos líderes / Informalidad	Gomez; **Barrandeguy**; Laporta, Faoro
Clientes pequeños	Atención personalizada / Precio lider / Asesoramiento técnico / Acopio de productos	Precios Competitivos / Disponibilidad Productos / Entrega en obra / Opciones de pago / Calidad de atención	Servicio al cliente / Economias de escala / Amplitud y cobertura / Disponibilidad productos	Precios competitivos / Marcas y productos líderes / Informalidad	Gomez; **Barrandeguy**; Laporta, Faoro, Genari, Sanz, Melano,Coop. DF

Fuente: Elaboración propia en base a Gimbert (2021).

Se puede apreciar en el cuadro que los FCE prácticamente se repiten como dimensión estratégica barrera a la movilidad. En el caso del segmento Corralón e Iniciación, el FCE precios bajos se desagrega además en dimensiones estratégicas de costo y capacidad estratégica de maniobra, que son barreras a la movilidad (Economías de escala y experiencia, participación en grupos de compras, etc.). Las dimensiones estratégicas que no son barreras a la movilidad (Precios competitivos, marcas y productos lideres), se corresponden con los FME que exige el mercado para participar allí.

Por último, en la columna de grupos estratégicos, se observan las distintas empresas que participan en cada grupo, con los componentes principales de la estrategia. Las empresas Gómez, Barrandeguy y Laporta son las que están en todos los grupos estratégicos y son más cercanas competitivamente a nivel local. La posición relativa de la empresa dentro de cada grupo, la estrategia y la dinámica de su implementación, explican los resultados de cada compañía.

III.4.2.6- Conclusiones del análisis del entorno

Las conclusiones a este nivel de análisis, son consecuencia de la conexión entre cada una de las herramientas utilizadas y las reflexiones hasta aquí realizadas, para apreciar con mayor claridad la situación competitiva en el sector y el mercado, junto a la influencia macro en los mismos.

En primer lugar, en el entorno macro, lo clave está determinado por los movimientos de la inflación, el tipo de cambio y las tendencias en construcción. En el abordaje a nivel macro del sector, lo clave viene de las relaciones con los proveedores que son quienes imponen las condiciones y a nivel micro, las dimensiones estratégicas de precios líderes, servicio al cliente y variedad en la gama de productos y marcas, junto a la observación de los movimientos de los competidores dentro de cada grupo estratégico, establecen lo clave a este nivel.

Finalmente, en el análisis de mercado, la definición estratégica del grupo estratégico donde una empresa desea participar, permite identificar las

dimensiones estratégicas necesarias para satisfacer unos FCE para el grupo de clientes objetivo. Por otra parte, la manera en que una empresa segmente su mercado le permitirá también reconocer los FCE que necesite o valore de cada grupo de clientes, y por lo tanto, que dimensiones estratégicas son necesarias realizar mejor que los competidores para satisfacer a esos compradores.

En el cuadro de abajo se sintetizan los principales resultados de los instrumentos aplicados hasta ahora en el modelo GIB.

Tabla 20: Síntesis de las dimensiones clave del entorno.

	DIMENSIONES CLAVE
MACROENTORNO	Elecciones, Inflación y tipo de cambio.
	Tendencias fiscales, laborales, digitalización y sustentabilidad ecológica.
SECTOR	**A nivel Macro:** Vínculos y acuerdos con proveedores. Movimientos de competidores.
	A nivel Micro; * las dimensiones estratégicas clave son: 1) Precio; 2) Servicio al Cliente y 3) Disponibilidad y Variedad; . * Observar movimientos en cada Grupo Estratégico
MERCADO	**Segmento:** Grandes clientes potenciales
	Factores Claves del Éxito: * Acopio, gestión y disponibilidad de materiales; . * Financiación y Medio de pago.

Fuente: Elaboración propia en base a Gimbert.

III.4.3- Análisis interno (Perspectiva interna, actual y futura)

III.4.3.1- Introducción

Los análisis realizados hasta aquí se enfocaron en la perspectiva externa a la empresa, que en el modelo de Gimbert se consideran en cuatro grandes apartados, el macro entorno, el sector (a nivel macro y micro), la competencia y el mercado.

En el análisis interno, el modelo examina la perspectiva al interior de la organización a través de dos agrupaciones generales; en primer lugar, los recursos y capacidades luego, la cadena de valor de la empresa.

Para esto se evaluarán los recursos disponibles en relación a la competencia. Posteriormente, se examinarán las capacidades evaluando la cadena de valor de la empresa, a través de la elaboración de un diagnóstico generalista por actividad, relevando cada una de las áreas del *managment.* Este abordaje, permitirá conocer el estado de situación actual de la empresa y su potencial.

III.4.3.2- Examen de los recursos

A continuación, se realizará un breve examen de los recursos que tiene disponibles para gestionar la organización, siguiendo el modelo GIB de Gimbert. Es importante destacar que en el análisis que se realiza a continuación, la valoración resultante es consecuencia de la evaluación interna de los recursos, en relación al nivel promedio estimado de la competencia. Es decir que, cuando la valoración de un aspecto determinado de un recurso sea, por ejemplo: Equilibrado, significa que la disponibilidad del recurso es en un nivel equivalente similar, en comparación con la media de los competidores. Del mismo modo, cuando es una debilidad está por debajo de la competencia y cuando una fortaleza, por encima de la media estimada del sector.

Tabla 21: Examen de los recursos de la organización.

Recursos / Valoración	Gran debilidad	Debili-dad leve	Equili-brado	Fortale-za leve	Gran Fortaleza
Habilidades humanas / personas					
conocimiento, experiencia y destreza			X		
Calidad y capacidad del equipo directivo		X			
Calidad y capacidad del personal			X		
Trabajo en equipo y coordinacion		X			
Motivacion			X		
Innovacion		X			
Flexibilidad		X			
Disponibilidad de personal calificado			X		
Capacidad profesional		X			
Especializacion y diferenciacion de actividades			X		
Clima organizacional		X			
Tecnología y know how					
Nivel tecnológico			X		
Sistema y base de datos			X		
Aprendizaje			X		
Otros Intangibles					
Imagen				X	
Cuota de mercado			X		
Nivel de cobertura			X		
Posicionamiento			X		
Lealtad de los clientes				X	
Financieros					
Capital propio					X
Capital de terceros			X		
Capacidad de endeudamiento				X	
Capacidad de autofinanciamiento				X	
Vínculos con entidades financieras					X
Rentabilidad				X	
Política de dividendos		X			
Riesgo por créditos a clientes			X		
Liquidez y solvencia				X	
Fisicos					
Instalaciones			X		
Establecimientos			X		
Maquinarias				X	
Terrenos				X	
Vehículos			X		
Almacenes			X		
Construcciones				X	
Localizacion				X	
Estado del equipamiento				X	
Antigüedad y obsolescencia			X		
Relaciones					
Comunicación interna	X				
Comunicación externa			X		
Voluntad para desarrollar relaciones internas		X			
Voluntad para desarrollar relaciones externas			X		
Cohesion y armonía familiar	X				
Cohesion y armonía entre personal no familiar			X		
Calidad de las relaciones públicas				X	

Fuente: Elaboración propia en base a análisis y clasificación de recursos según Gimbert. Metodología de recolección de información: conocimiento propio del negocio y del sector, entrevistas personales con socios de la empresa y referentes del sector local.

Como conclusión del análisis de recursos de la empresa en relación a la competencia, se observa que la empresa está relativamente equilibrada respectos a sus competidores.

Sus fortalezas relativas respecto a la competencia, se encuentran en sus recursos financieros, los recursos físicos y en los intangibles. Las debilidades relativas están vinculadas a las relaciones internas y las habilidades humanas.

III.4.3.3- Diagnostico estratégico generalista y examen de la cadena de valor

III.4.3.3.1- Introducción (objetivos y metodología)

El contenido del presente diagnóstico generalista de situación de la empresa, se orientará principalmente a criterios de naturaleza estratégica, haciendo foco principalmente, sobre dimensiones cualitativas de las áreas funcionales o actividades realizadas por la organización. El objetivo es presentar el estado de situación presente de la compañía, en las prácticas de gestión orientadas al desarrollo de su estrategia.

No se generarán puntajes de evaluación a cada área relevada en la empresa, sino que se presentarán expresamente las principales capacidades de la empresa para desplegar su potencial y las situaciones de inconsistencia estratégica u operativa a nivel interno o las que, al no poder neutralizar amenazas del contexto, no permiten explotar el potencial organizacional o son fuentes de debilidades, para esta empresa en particular en el sector en que se desarrolla.

Esto significa que este diagnóstico intentará estructurar el análisis para presentar metodológicamente, los elementos principales con los cuales se generarán propuestas de mejora por actividad para la empresa. Al mismo tiempo, este análisis facilitará el replanteo de conceptos estratégicos clave y la toma de decisiones para la formulación estratégica.

El proceso utilizado, reúne fuentes diversas recopiladas por el autor de este trabajo, a través de su experiencia profesional y diferentes procesos de formación de grado y posgrado. Del mismo modo, se utilizarán de base, los

criterios de determinación del estado de situación actual, a partir del empleo de la cadena de valor de la empresa en el esquema preferente de Xavier Gimbert.

Como instrumentos de relevamiento de cada área o actividad, se utilizaron cuestionarios guías para la realización de las entrevistas individuales a directivos, a la comisión directiva en su conjunto y a líderes funcionales (Anexo 2). Además, se emplearon la observación personal y directa de los procesos de trabajo de cada área funcional, las entrevistas al personal de la empresa y el análisis de la información cualitativa y cuantitativa disponible en el sistema de gestión que utiliza la entidad.

La metodología desarrollada consiste en presentar para cada área, un informe-síntesis de la información analizada y evaluada, con prevalencia de un abordaje estratégico de cada actividad, en el marco de una visión general y de largo plazo, con predominio de información y descripciones cualitativas. Luego, se aplican los criterios del modelo GIB, con el objeto de dar respuesta a dos cuestiones:

1) identificar qué estrategia persigue cada área o actividad funcional.

2) identificar si la compañía consigue lo que se ha propuesto mejor que sus competidores.

Resulta trascendente mencionar que el análisis y las conclusiones de cada área, fueron elaboradas vinculando la estrategia de la empresa, la estrategia al nivel de cada actividad funcional y la evolución de las variables del mercado, en conformidad a las recomendaciones de Gimbert para la reflexión y el análisis.

III.4.3.3.2- La cadena de valor de Barrandeguy Hnos SRL

A través del relevamiento de la sucesión de actividades y funciones que aportan valor en esta empresa, se distinguen dos grupos de actividades, las primarias que están en contacto directo con los productos, servicios y/o el cliente y las actividades de apoyo que sustentan, sostienen y son transversales a todas las actividades primarias. De este modo, la cadena de valor de Barrandeguy Hnos SRL según la presentación simplificada de Gimbert, para

hacer más comprensibles las reflexiones que permitan identificar las actividades claves, sería de la siguiente manera:

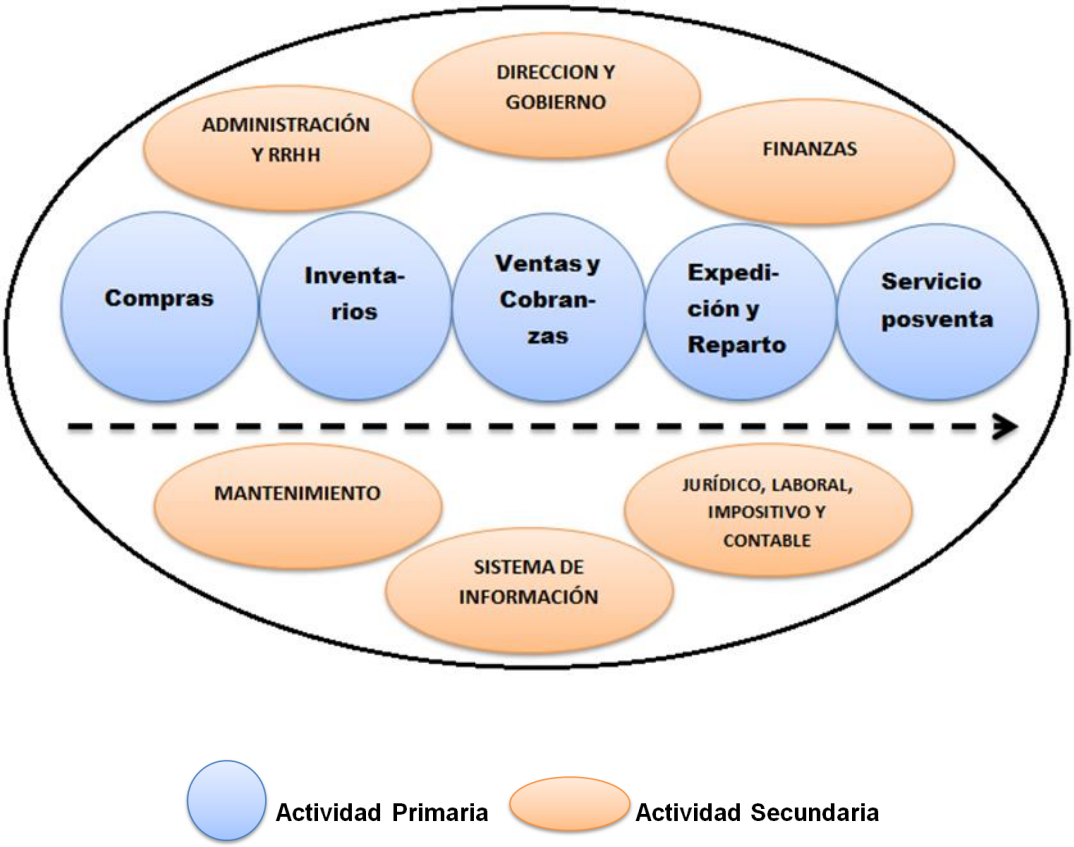


Figura 24: Cadena de valor de Barrandeguy Hnos. SRL según el modelo de Gimbert. Fuente: Elaboración propia en base a Gimbert (2010, 2021).

En la figura se aprecian ordenadas horizontalmente y en azul las actividades primarias y rodeando a las mismas las actividades secundarias o de apoyo.

Según Gimbert (2010, 2021), en toda empresa existen áreas de resultados clave, de las cuales depende la realización de la estrategia que se quiera conseguir, expresada a través de sus dimensiones estratégicas. Luego, para cada actividad se analizará si está claramente definida su estrategia funcional y posteriormente, si la empresa consigue ser mejor que sus competidores, en la estrategia que se ha propuesto.

La estructura de análisis seguirá el esquema de cadena de valor (Figura 24), según el cual, la segmentación de áreas internas, reconoce cinco áreas primarias y seis áreas de apoyo.

La exposición de las prácticas que se realizan en cada área, sus actividades clave y sus áreas de resultados clave para dar cumplimiento a una presunta estrategia declamada, buscarán detectar oportunidades de mejora y actividades que no consiguen la estrategia, o que presentan diferencias entre las observaciones y lo que se expresa que se desea realizar, junto a las prácticas que se ejecutan de manera incorrecta.

El diagnóstico generalista se iniciará por el área central y de mayor relevancia para la estrategia, que es "Dirección y Gobierno"[15], función desde la cual se desprenden y organizan todas las actividades posteriores en la cadena de valor de la empresa.

A continuación, se diagnosticarán las actividades primarias en tres grupos funcionales:

1- Compras

2- Logística (agrupa las actividades primarias descriptas como Inventarios que incluye Abastecimiento además de Expedición y Reparto).

3- Comercial (agrupa las actividades primarias descriptas como Ventas y Cobranzas junto a Servicio Posventa).

Finalmente, las restantes actividades de apoyo: Administración y RRHH, Finanzas, Mantenimiento, Sistema de información y por último, las Áreas externas (jurídico, laboral, impositivo y contable).

[15] Pueden emplearse otras denominaciones para las funciones agrupadas en esta área. Se optó por esta designación al considerar que representa de la mejor manera al órgano responsable de la definición de la estrategia y los propósitos de la organización, especialmente para este tipo particular de empresa, que combina propiedad familiar con gestión y trabajo familiar, junto a personal contratado no perteneciente a la familia.

III.4.3.3.2.1- Diagnóstico de la función de dirección y gobierno

Esta área es la responsable de las definiciones estratégicas de la empresa. El análisis de esta función, comprende la evaluación de las definiciones de misión y visión del negocio por parte de la dirección de la empresa, junto al relevamiento de la existencia o no de un plan de negocio, a partir de sus capacidades y recursos, de forma tal que se generen ventajas competitivas sustentables (Martínez Ferrer, 2008).

La comisión directiva fue constituida formalmente en el año 2012 a través de la suscripción a un convenio de protocolo familiar. Se conformó como órgano de decisiones sobre el futuro de la empresa, para orientar sus políticas y controlar las instancias de gestión.

La función de dirección y gobierno es ejercida por los cuatro socios hermanos de segunda generación, quienes no tienen formación universitaria, a excepción de uno, que tiene la profesión de ingeniero civil y la única mujer que es maestra de grado (jubilada de esa actividad, pero activa en su rol en la empresa).

Los cuatro directivos de la empresa, no mencionan haber realizado ninguna actividad de formación relativa a la gestión de empresas. Los hermanos de segunda generación (socios actuales), se han incorporado durante la adolescencia a trabajar en la empresa siguiendo lineamientos del fundador-continuador, siendo la mayor parte de sus conocimientos a través del aprendizaje informal por contacto con proveedores, clientes o colegas.

La capacidad de abstracción y análisis conceptual del equipo directivo es probablemente limitada. Esto repercute directamente en la conformación de una visión compartida del negocio, en su horizonte y especialmente en la definición de una estrategia explícita y formalizada para el negocio. Este bajo nivel de habilidades conceptuales, de parte de directivos y miembros de la familia que trabajan en la empresa, se advierte como principal generador de ausencia de una visión sistémica y estratégica de la compañía. Como consecuencia, en el estado actual de las cosas, se percibe un bajo nivel de factibilidad de la construcción formal de una visión compartida.

En relación a la definición del negocio, prevalecen ideas diferentes por parte de los directivos, cada uno plantea una perspectiva diferente y describe que está en un negocio distinto con disímiles posibilidades. Como consecuencia, cada uno proyecta el futuro de la empresa de diferente manera. Por ejemplo, algún socio refiere al negocio como ferretería y otro como corralón, asignando a cada vocablo un significado diferente.

Así es que existen fuertes inconsistencias en la concepción del negocio entre los socios, su definición, las características de los clientes objetivos, las necesidades que se satisfacen, además de la percepción en relación a las habilidades distintivas de la organización, para determinar el mejor modo como serán satisfechas esas necesidades. Sin embargo, el alto nivel de compromiso, la fidelidad hacia la empresa y la alta tolerancia respecto a errores y confusiones, posibilita la coexistencia pacífica de estas visiones diversas. Las mismas, coexisten en el marco de la orientación emergente observada, que se aproxima a Estrategia Competitiva de Costo, Calidad y Servicio, como se mencionó al identificar la empresa.

Los directivos probablemente poseen ciertas visiones personales de proyección, respecto del rol ocupado actualmente en la empresa, pero las mismas se diluyen por indeterminación o vaguedad confusa, debido a la ausencia del empleo de un proceso de planificación racional e integral. Asimismo, no se advierte la presencia de una visión sistémica de la organización por parte de los directivos. Al mismo tiempo, prevalece cierto desenfoque estratégico, por las inconsistencias en las definiciones estratégicas de la empresa, desencadenada en primer lugar, por la ausencia de una visión compartida del negocio por parte de los socios.

En el pasado, la comisión directiva se reunía en forma semanal, para conversar y resolver generalidades del negocio (asuntos operativos y estratégicos sin distinción), en una oficina en la casa central de la empresa. Al presente, las reuniones han dejado de realizarse y desde hace al menos cinco años, se realizan de manera esporádica por algún conflicto particular, pocas veces vinculado al negocio.

Si bien la familia empresaria, luego de un largo proceso de reuniones, acordó en el año 2012 un protocolo de familia, el grado de implementación del mismo ha sido prácticamente nulo. En este contexto, la visión compartida para la empresa concertada en ese momento no volvió a revisarse. Tampoco se ordenaron muchas de las acciones que requería aquella primera orientación conformada.

La familia empresaria dedicó mucho tiempo a la construcción de un documento, que estableciera ciertas pautas y criterios guías para los vínculos entre la empresa, la familia y su patrimonio, a través de la confección, por todos los miembros de la familia empresaria, de un protocolo familiar. Es importante resaltar que las reuniones, capacitaciones y trabajos, para la confección del protocolo de familia, se iniciaron en el mes de marzo del año 2010 y se continuaron sin interrupciones por el plazo de dos años. El documento final fue suscripto sin objeciones por todos los familiares en el mes de marzo del año 2012, pero a pesar de reiterados esfuerzos para su implementación, nunca se pusieron en funcionamiento los acuerdos alcanzados y al presente permanece archivado con ningún nivel de aplicación práctica.

En el protocolo familiar habían sido fijados ciertos métodos para la resolución de controversias y conflictos, tanto para los socios y familiares, como en el caso que participen grupos de interés vinculados a la empresa. Al presente se considera que el acuerdo suscripto ha perdido validez, debido a que es deliberadamente ignorado y no tiene ni ha tenido ninguna aplicación.

Posteriormente, se contrató a un consultor especialista en comisiones directivas y la conformación de equipos de trabajo de alto desempeño, esta persona trabajó en compañía de quien escribe este trabajo y acompañó a los directivos y familiares en puestos considerados clave durante más de dos años.

Como se mencionó, las actividades correspondientes a la ejecución de las funciones de dirección, son desarrolladas en forma exclusiva por el presidente de la comisión directiva. Los directivos son todos responsables de un área operativa en particular (ventas, compras, logística y finanzas), casi todos pueden reemplazarse unos a otros en sus funciones operativas. Se

observa una baja correlación entre responsabilidad y obligaciones, debido a que los desempeños en la función son evaluados subjetivamente, en base a presunciones y sin analizar la totalidad de la información disponible. Los indicadores de resultados considerados relevantes tienen el sesgo de un alto grado de subjetividad. En principio, los directivos no ejecutan ni reconocen el desarrollo de la función estratégica en la empresa, ni de la estrategia de la función directiva.

Es importante destacar que no se advirtieron diferencias relevantes en cuanto a derechos y trato equitativo entre los socios. Aunque existe entre ellos un mandato del fundador que otorgó “el poder” al director de la comisión directiva para liderar a los socios hermanos; no existen mecanismos de rendición de cuentas en relación al cumplimiento de responsabilidades, ni claridad en cuanto al derecho en la participación en los flujos de caja y el derecho al control de los mismos.

Tampoco existe, una política definida de pago de dividendos, ni se distinguen estos, de la remuneración por el trabajo en la empresa. Rige en la práctica el criterio según el cual, cada uno retira lo necesario, fuera del marco de una planificación y el análisis de resultados. Los socios no analizan la totalidad de la información disponible, y hay bajo nivel de fomentos para que participen y se involucren en la toma de decisiones.

Hasta la actualidad, la dirección nunca realizó presupuestos anuales, ni planes de negocio, ni la estrategia corporativa o de cada unidad de negocios, consecuencia de las políticas generales de la compañía. El área opera fuera del marco de una clara misión y sentido de dirección estratégica de la empresa, que permita orientar y guiar a la organización, hacia la construcción de un futuro deseado.

Por otro lado, es bajo el nivel de seguimiento de los sistemas de gestión, de información y de control; no se analizan resultados ni se examinan formalmente los riesgos a los que está expuesta la compañía. Aunque en las entrevistas realizadas, los directivos manifestaran que se percibe algún deterioro de la situación actual de la firma respecto al pasado.

La estructura organizacional actual de la empresa surgió como algo casi espontaneo, con muy baja variabilidad que continúa rutinariamente a lo que siempre se hizo, sin haber sido nunca planificada por la dirección. Los sistemas de toma de decisiones son predominantemente intuitivos, con análisis precarios y cálculos mentales.

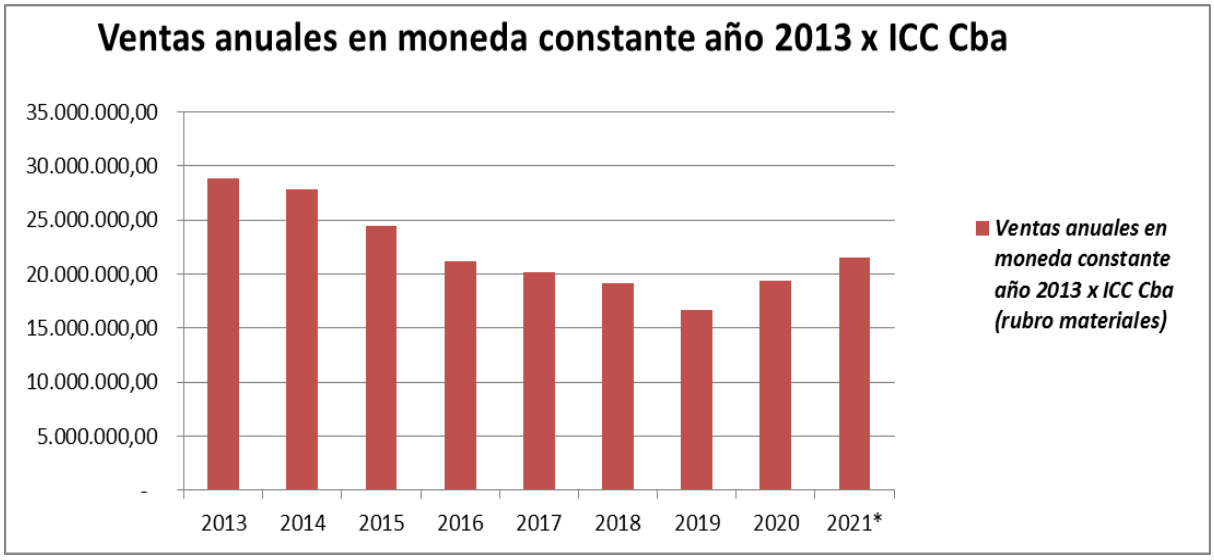


Figura 25: Ventas anuales de Barrandeguy Hnos SRL en moneda constante año 2013, ajustadas por el nuevo Índice de Costo de la Construcción de Córdoba rubro materiales (ICC Cba/materiales.)

Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa y estadísticas económicas de la Dirección General de Estadísticas y Censos de la Secretaría de Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Coordinación del Gobierno de la Provincia de Cordoba. Información disponible en:

https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/indice-de-costo-de-la-construccion

En la figura puede advertirse una tendencia a la baja en el volumen de ventas reales (en moneda constante) hasta el año 2019. La leve mejora en el global del año 2020, responde principalmente al gran crecimiento de las ventas a partir del segundo semestre del año pasado. Las ventas estimadas para el año 2021, son consecuencia de la expectativa a que se mantengan las tendencias del segundo semestre 2020 y el primero 2021 más lo sucedido en los meses de julio y agosto del corriente año. Se advierte un deterioro en el nivel de ventas en moneda constante; que, al no acompañar la evolución de ventas del sector, indicaría un empobrecimiento de la posición competitiva de la

firma en los últimos 8 años. Esta información es relativamente conocida por sólo uno de los socios, sin ser considerada por el órgano de Dirección y Gobierno de la sociedad.

El equipo directivo desconoce el nivel de rentabilidad actual del negocio y su evolución pasada. Los análisis globales que realizan los directivos son principalmente de cálculo mental, estimaciones manuales u opiniones subjetivas, asociando los volúmenes nominales de venta a una rentabilidad percibida.

Los directivos viven el día a día en los problemas operativos. Se considera habitual, incluso necesario y gratificante, contar con cierto ahogo por dar respuesta a lo urgente. Coexiste con este vigor sobre lo inmediato, alto grado de parálisis e inercia hacia la irresolución permanente de problemas trascendentales, “lo importante no es lo urgente y puede esperar”.

Es probable que se trate del caso de una organización, en cierto grado acéfala y con un importante nivel de anarquía. Es bajo el grado de influencia en la organización de un conductor, que oriente hacia algún destino o defina el rumbo. En la empresa los directivos cuentan con algunos diagnósticos de situación, elaborados por profesionales asesores de diversas disciplinas. Sin embargo, prima cierta desorientación estratégica debido a que ninguno de los directivos puede definir, hacia dónde va o debería ir la empresa, ni qué futuro desean construir. Y esta indefinición es consecuencia en mayor grado de indeterminaciones internas, que por efecto de las turbulencias provocadas por la disrupción del entorno actual.

Como resultante de lo planteado, existe una fuerte incertidumbre respecto al futuro, lo cual vinculado a una débil cohesión, la pérdida de confianza y la falta de objetivos conjuntos; incentiva y promueve la puja de intereses particulares y el predominio de criterios individualistas, como guía para la toma de decisiones, los cuales provocan comportamientos destructivos para el futuro de la organización. En consecuencia, a la incertidumbre respecto al futuro del negocio, como efecto de la compleja situación del contexto

presente, se adicionan las indefiniciones internas de la propia comisión directiva, respecto a las perspectivas futuras de la dirección y de la empresa.

Por ejemplo, la ejecución de decisiones de inversiones ya tomadas y hasta pagadas en algunos casos; quedan postergadas por pujas de intereses y conflictos no resueltos. Tal es el caso de un nuevo local comercial con oficinas y modernos depósitos con materiales y mano de obra ya pagados. En otros casos, las decisiones de inversión no son tomadas y se manifiesta cierto nivel de parálisis, debido a las indeterminaciones respecto al rumbo organizacional.

La ausencia de una proyección estratégica de la empresa hacia el futuro, que posibilite la construcción de una visión compartida, hace impracticable la planificación del negocio. Al mismo tiempo, el futuro de la organización conforma uno de los tópicos respecto a lo que no se habla.

La capacidad financiera de la firma, se releva y evalúa con seguimiento detallado de flujos de ingresos y análisis de compromisos de pagos futuro de corto plazo. El horizonte de planeación no supera los plazos de vencimiento de los cheques posdatados, siendo el más distante siempre dentro de los 120 días.

En cuanto a los procesos de toma de decisiones de los directivos, no se advierte la distinción entre lo operativo y lo estratégico, tampoco existen criterios de estandarización entre los socios, en cuanto a los límites de decisión de cada uno. En ciertos casos se cuenta con información, relativa a aspectos económicos, financieros o comerciales, pero la misma prácticamente no es analizada en detalle.

Los directivos no identifican conceptualmente la existencia de una cultura empresarial ni la distinguen respecto a la cultura familiar. Sin embargo, poseen una fuerte cultura que guía inconscientemente el comportamiento de los miembros de la organización. Existen fuertes valores que comunican a través de actividades sistemáticas de momentos claves (los rituales). Por ejemplo, la pausa diaria de media mañana o media tarde para del café, es una reunión familiar donde se revelan anécdotas, historias del pasado, fábulas y mitos por todos conocidos junto a otros rituales invariables.

En relación a la transmisión de las creencias, sobre las situaciones generales de la empresa y la manera correcta de hacer las cosas, se observan algunas limitaciones por falencias en los procesos comunicacionales. Sí se advierte sin embargo, en forma manifiesta en los directivos, una cultura del trabajo marcada por el esfuerzo y por una concepción del trabajo vinculada al hacer, que considera la actividad intelectual de análisis y reflexión, ligada al pensar, como una pérdida de tiempo.

Los directivos realizan muy eventualmente asambleas de socios, como reunión informal de hermanos, pero para analizar e intentar resolver aspectos relativos al patrimonio familiar, mezclados en la mayoría de los casos con particularidades de tipo operativo en la empresa. Quedan excluidos de las reuniones: los resultados del negocio, la situación económica y financiera de la empresa, la gestión del directorio y su política de remuneración. También se advierten amplias restricciones en los niveles de comunicación y en los mecanismos para la generación de conversaciones constructivas entre los directivos. Hay consenso entre los socios, que en muchas ocasiones buscan evitar las conversaciones difíciles, como artilugio para eludir los conflictos potenciales o latentes.

La dirección no fija ni comunica objetivos claros para cada área de la firma, de modo que no es posible realizar monitoreos ni evaluación de nivel de cumplimiento de las actividades. Las evaluaciones de desempeño por área se realizan de manera subjetiva principalmente en función a factores emocionales, opiniones y juicios de valor.

La empresa cuenta con un auditor externo y estados contables certificados por el CPCE (Consejo Profesional de Ciencias Económicas), la información contenida en los mismos no es analizada por los socios y sólo pueden llegar a tener cierta consideración en algunos casos, los efectos impositivos que surjan de los mismos.

No se observan precisiones manifiestas de los socios respecto a la protección de la viabilidad a largo plazo de la empresa, a través de una sucesión saludable. No cuentan con un plan de sucesión escrito y comunicado,

ni con criterios objetivos para elegir al nuevo o nuevos responsables máximos de la empresa.

Los hermanos socios reconocen de manera unánime y sin vacilaciones, que los potenciales candidatos familiares, no están preparados para gestionar la empresa ni para asumir responsabilidades directivas. Es importante destacar que los familiares candidatos potenciales, han sido evaluados por un profesional independiente con resultados acordes a la valoración de los socios respecto a la tercera generación. Sin embargo, coexiste simultáneamente una posición contraria que es la deseada y según la cual, los jóvenes familiares podrían ser capaces. Aunque la identidad de los sucesores permanece indefinida, hay fuerte expectativa respecto a una determinación mágica e inmediata de los sucesores para que todo se resuelva.

La voluntad de los posibles candidatos no se expresa en forma clara, e incluso podría manifestarse que es relativamente inestable y cambiante. Igualmente, es importante destacar que, desde hace alrededor de un año, ciertos candidatos a la sucesión han ido haciéndose cargo de algunas estructuras operativas de la empresa, como mecanismo de aprendizaje y asunción de responsabilidades.

Existen situaciones de socios que desean retirarse, pero no han podido determinar aun el momento, debido a que están como atrapados en la empresa y no pueden salir, salvo el caso de un socio que ha manifestado que no piensa retirarse nunca. Los hermanos miembros de la comisión directiva y de la generación saliente, disponen de los fondos suficientes para vivir después del retiro.

De este modo, sin un marco estratégico guía, los sistemas de análisis para evaluar la situación general de la firma pierden sentido y se transforman en indicadores vagos y sin trascendencia. Igual situación se presenta en relación a las necesidades de recursos y capacidades, para llevar adelante un plan y en la identificación de las áreas prioritarias de impacto, que tendrán las actividades que deberían ejecutarse para el desarrollo del mismo. Así, el proceso de planificación de capacidades y recursos se realiza de manera

improvisada e informal, empleando bajo nivel de información y mucho apoyo en opiniones personales y creencias.

La firma no cuenta con planificación de recursos, ni plan estratégico formal de crecimiento y desarrollo. La gestión empresaria tiene mucho impacto de aspectos familiares en la toma de decisiones, bajo nivel de profesionalización con alto grado de improvisación. Cuenta al presente con cierta crisis de conducción como consecuencia, del escaso nivel de funcionamiento del equipo directivo.

Los procesos de relevamiento y evaluación de capacidades de abastecimiento, almacenamiento y distribución, de disponibilidad de los productos y de los recursos humanos, se realizan de manera informal y se focalizan en procesos internos de cortísimo plazo, vinculados a problemas operativos del día a día.

Las planificaciones de la dirección cuando se realizan, son efectuadas de manera informal e intuitiva y cuando son comunicadas, lo son con información incompleta y de baja calidad. Ciertas decisiones son tomadas por costumbre o instinto, dando especial atención a determinadas “corazonadas en cabeza del director general”. Esta prevalencia de aspectos intuitivos junto a cierta asfixia por lo urgente, descuida elementos trascendentales que afectan al futuro de la organización.

- **Conclusiones de la función de Dirección y Gobierno**

A modo de síntesis del área se mencionan a continuación los principales desafíos, oportunidades de mejora, sugerencias y recomendaciones para el área.

El primer desafío para el área es confirmar a los directivos responsables de tomar las decisiones estratégicas de la empresa, para que asimismo consigan la definición de la razón de ser de la actividad (misión de la función directiva) y de la estrategia funcional que buscará conseguir resultados con su gestión.

El segundo desafío es que el órgano de conducción supere la crisis de gobierno. De modo que, a nivel de estrategia, se realice un proceso de reflexión aplicando el modelo GIB, para superar la crisis de dirección y el desenfoque estratégico. Así conocerá lo fundamental, para replantear los conceptos estratégicos clave y tomar decisiones, respecto al rumbo estratégico de la organización. De este modo, a nivel empresa familiar se contará con un órgano de gobierno, que pueda construir una visión compartida del negocio (concepto estratégico clave) y además defina una sucesión ordenada de la propiedad y de la gestión, que minimice la puja de intereses particulares.

Se presenta también como una oportunidad prioritaria, el buscar profesionalizar la gestión empresarial de forma integral, a través de la conformación de una estructura de conducción para análisis, evaluación y toma de decisiones. La misma podrá estar conformada por alguno o todos los socios miembros de la comisión directiva, por trabajadores familiares o no familiares con competencias directivas o terceros asesores expertos. Una estructura de conducción y gobierno permitiría, definir claramente la misión de la unidad de negocio y los demás conceptos estratégicos claves. Así, en el marco de una visión compartida en un horizonte de proyección futuro de la organización, se facilitaría sostener e incrementar la competitividad de la empresa. Además, se podrán así, definir los demás conceptos estratégicos clave para evaluar los resultados empresariales y de la gestión del directorio que posibiliten determinar su política de inversión (reinversión de utilidades) y de remuneración de acciones (dividendos). La realización de un proceso de reflexión estratégica a través del modelo GIB, permitirá estructurar el pensamiento y aclarar las ideas, simplificando los análisis y comprendiendo las relaciones.

Se sugiere a la dirección, buscar definir de manera consciente y conciliada, las características de la sucesión en la propiedad y de la sucesión en la gestión estratégica de la empresa.

En el marco de las dos recomendaciones anteriores, resulta trascendental considerar la generación de indicadores y mecanismos para rendición de cuentas entre socios, familiares y trabajadores no familiares

contratados, de manera que se forjen sentimientos de transparencia y así, alinear los intereses individuales con los intereses de la compañía en su conjunto, además de los restantes grupos de interés con los que se vincula la empresa. Al mismo tiempo, esto posibilitaría construir confianza y seguridad entre los directivos actuales, superar la crisis del gobierno existente y la desorientación estratégica imperante, para intentar aprovechar así la capacidad potencial disponible. Además, así se otorgaría sentido de la empresa y mejoraría el compromiso moral de todos los miembros con la organización.

Por último, se recomienda desarrollar un plan estratégico integral de largo plazo que, comunicado adecuadamente, cuente con claras definiciones de los conceptos estratégicos clave, que impulsen a definir las decisiones fundamentales y las capacidades de la empresa a desarrollar, en el marco de objetivos mensurables, con sistemas de monitoreo y seguimiento.

III.4.3.3.2.2- Diagnóstico de la función de Compras

Al presente, aproximadamente el 50% del volumen financiero de las compras totales, son realizadas a través del pool de compras (Red Promat), al cual la firma se encuentra asociada. Los procesos de selección, evaluación y desarrollo de proveedores para las operaciones provenientes del grupo de compras, en general se basan en decisiones conjuntas, estructuradas, planificadas y consensuadas en base a criterios de resultados y objetivos del grupo de compras y de cada uno de sus miembros.

Como se comentó en la presentación de la empresa, el director general de la compañía es también el responsable de compras y quien lidera los vínculos de la empresa con el centro de compras y con los restantes socios/colegas del grupo, alrededor de veinticinco empresas. Desde este grupo de cooperación para la realización de compras conjuntas, se analizan y ejecutan acuerdos con los proveedores actuales, mientras se buscan y evalúan permanentemente proveedores alternativos.

Es importante destacar que el área opera fuera del marco de una misión funcional y una estrategia definida, formalizada y comunicada al nivel de la actividad. Estas características de la función, no están explicitadas y

permanecen internamente en la mente del director general, quien puede verbalizar en forma excepcional, algunas directrices generales en las compras secundarias cuando las hubiera delegado.

Podríamos identificar en la empresa al menos tres conjuntos de compras, las realizadas y gestionadas a través del centro de compras (50% del volumen financiero total de enero a agosto de 2021), las compras realizadas por la empresa gestionadas desde la casa central (47% del total) y las compras marginales realizadas y gestionadas desde la sucursal comercial, que también es el centro de distribución logística de Barrandeguy Hnos. SRL (un 3% del total). Las operaciones a través del centro de compras y las de casa central, son responsabilidad directa del director general, las realizadas desde la sucursal son responsabilidad del socio/hermano director de logística y responden a criterios de compras marginales o de cercanía, con el lugar de almacenamiento de esos productos.

Los acuerdos de compras o convenios, se realizan casi permanentemente en el centro de compras. Estos acuerdos, se limitan principalmente a operaciones de venta pactada en las que el área compras realiza el pago adelantado de una mercadería definida para fijar precio y asegurar su abastecimiento. También se realizan compromisos menos formales de volúmenes de compras para mejorar las condiciones de precio, calidad, entrega o condiciones de financiación.

En las relaciones con los proveedores en general, se mantienen las comunicaciones mínimas necesarias vinculadas con las operaciones comerciales. Los intercambios de información y análisis de alianzas estratégicas, se realizan y promueven principalmente desde el centro de compras y sólo de manera excepcional con los proveedores directos de peso relativo importante. Similar situación, se presenta en cuanto a las actividades para mantener y fortalecer las relaciones de confianza con los proveedores, las cuales se circunscriben al intercambio de conocimientos técnicos y la realización de capacitaciones a vendedores, para promover atributos específicos de algunas líneas de productos.

Los criterios relacionados con las actividades de compras, son propiedad del director de compras y tienen un bajo nivel de comunicación al resto de la empresa y personal vinculado con el área. En los últimos meses, con dos de sus descendientes directos que trabajan en la empresa (hijos), se iniciaron vinculaciones mínimas para realizar algunas compras a proveedores directos.

No existe una clasificación formal de los proveedores, ni están definidos expresamente los criterios de evaluación de los mismos. Los proveedores claves son definidos intuitivamente, con base en la amplia trayectoria y vasto conocimiento del sector de quienes ejecutan las compras. Los controles de gestión de compras, se limitan al registro de movimientos de mercaderías y saldos financieros.

Tabla 22: Principales proveedores por volumen de facturación y tipología de producto/servicio. Los servicios financieros incluyen los aranceles, comisiones e intereses de las tarjetas de crédito.

PRINCIPALES PROVEEDORES POR FACTURACION
PERÍODO ENERO - AGOSTO 2021

	Proveedor	$	% DEL TOTAL	% Acum.	RUBRO / TIPOLOGÍA PTO/SCIO
1º	PROMAT LTDA	76.270.599	48,9%	48,9%	Multiples rubros
2º	ACERBRAG S.A.	23.290.047	14,9%	63,8%	Hierro, chapas y perfiles
3º	SERIN S.A.	15.137.470	9,7%	73,5%	Hierro, chapas y perfiles
4º	FERVA S.A.	8.033.160	5,1%	78,6%	Instalaciones
5º	SERVET S.A.	5.016.372	3,2%	81,8%	Hierro, chapas y perfiles
6º	BANCO MACRO S.A.	3.166.888	2,0%	83,9%	Servicios Financieros
7º	BANCO DE CORDOBA	2.072.305	1,3%	85,2%	Servicios Financieros
8º	PRECONS S.R.L.	1.509.773	1,0%	86,2%	Premoldeados Hormigon
9º	ROBERTO MORESCHI E HIJO SRL	1.357.786	0,9%	87,0%	Combustible
10º	BANCO SANTANDER RIO	1.295.534	0,8%	87,9%	Servicios Financieros
11º	LEKONS DE ESPA SA	1.206.786	0,8%	88,6%	Instalaciones
12º	CANTERAS EL ALTO SRL	1.192.103	0,8%	89,4%	Aridos

Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa.

En el cuadro se puede apreciar que la mayoría del volumen financiero de las compras, son asignadas al grupo de compras (Red Promat), quien lidera el ranking con un 48,9 % del total de compras principalmente de los rubros materiales de construcción; baños, cocina y grifería junto al rubro pisos y revestimientos. A continuación, el rubro hierro, chapas y perfiles que acumula el 27,8% de las compras en 3 proveedores y en cuarto lugar el proveedor estratégico y principal del rubro instalaciones acumula el 5,1% de los pagos a

proveedores. Los 5 principales proveedores del cuadro acumulan el 81,8% del total financiero de las compras, los cuales para el corriente año alcanzan en total unos 150 proveedores activos.

En la empresa, sí se advierte que la eficacia en la gestión de los proveedores es un elemento de vital importancia, aunque quienes intervienen en los procesos del área actúan con cierta aislación. No se observa la existencia de un equipo de compras cohesionado, con responsabilidades asignadas, políticas explicitadas y analizadas conjuntamente con los demás directivos.

El área no cuenta con objetivos formales de compras definidos para períodos determinados (corto, mediano y largo plazo), ni con indicadores para establecer mejoras. Las líneas directrices y planes de compras residen en la mente del director, con procesos de reflexión privados e intuitivos, sin explicitación de procesos formales de planificación y programación de compras. Por ejemplo, muchas operaciones de compras, quedan sujetas al humor del director de compras al momento de realizarse y se advierten divergencias, según quien sea el ejecutor de la operación en particular. Igualmente, a pesar de ciertas inconsistencias, en principio rige para el área de compras, un predomino de una estrategia de costo y calidad.

Se advierte en el área, una preponderancia de conocimientos y habilidades innatas a las personas, adquiridas por la trayectoria de la empresa en el sector, con dificultades en los líderes, para reconocerlas y expresarlas.

Si bien se trata del área con mayores capacidades en la empresa, cuenta con un bajo nivel de profesionalización e integración con las demás áreas funcionales. Además, como se mencionó la actividad no posee objetivos formales a alcanzar ni indicadores de mejora. En el área rige un predominio de controles y evaluaciones intuitivas, en base a criterios mayormente implícitos.

En consecuencia, existen fuertes condicionantes para la mejora y el desarrollo futuro del área en la empresa. Igualmente, aunque la función no tenga completamente claro sus propósitos, se estima que la actividad se

consigue desarrollar, al menos a similar o mejor nivel de competitividad que los competidores líderes en la zona.

- **Conclusiones de la función Compras**

A modo de síntesis del área se mencionan a continuación los principales desafíos, oportunidades de mejora, sugerencias y recomendaciones para la función.

El principal desafío del área se orienta hacia la elaboración de una estrategia funcional que cuente con objetivos de corto, mediano y largo plazo; al mismo tiempo que, alineada a la estrategia del negocio, mejore el desempeño de la compañía en general.

Asimismo, se plantea como una oportunidad de mejora, el buscar construir indicadores claves del rendimiento de la función (KPI), para realizar acciones que permitan un desempeño superior de la actividad y sus vínculos, con la *performance* de otras áreas con las cuales debe sostener relaciones claves. Por ejemplo, una gestión eficiente de compras requiere un seguimiento detallado y sistemático de los niveles de inventarios, el análisis de rotación de cada uno de los rubros de artículos, los stocks de seguridad, puntos de pedido y niveles de ruptura entre otros, para lo cual es necesario mantener una íntima conexión con el área de inventarios.

Además, en relación a la planificación de las compras, la función requiere estar muy vinculada al área de marketing para valorar el *forecasting,* o estimación y previsión de ventas de las diferentes líneas de productos. Asimismo, sería recomendable que la actividad cuente con un presupuesto mensual, semestral o anual para gestionar de mejor manera el volumen financiero del área, con indicadores específicos para estimar los períodos promedios de pagos y los plazos de financiación. Para estas actividades, son fundamentales las relaciones del área con las funciones de administración y finanzas.

III.4.3.3.2.3- Diagnóstico de la función Logística

Como se mencionó anteriormente, la función logística agrupa dos de las actividades primarias de la cadena de valor, Inventarios que comprende Abastecimiento, y posteriormente, Expedición y Reparto. Entonces, el análisis en esta área incluye la recepción y almacenamiento de productos (logística de entrada), junto a los procesos de entrega y distribución de mercaderías (logística de salida). Esta última actividad se divide en expedición (productos retirados por los clientes, entregados en los puntos de ventas) y reparto (productos entregados en los destinos solicitados por los clientes). En consecuencia, las actividades de esta función contienen los procesos de planificación del abastecimiento de productos, gestión de los inventarios y logística de salida.

Los procesos de la función son liderados principalmente por familiares de la tercera generación; quienes, si bien no poseen formación universitaria y tienen bajo nivel de compromiso con la jornada de trabajo y responsabilidades, se puede sostener que son relativamente rigurosos, con la recepción de mercaderías y el cumplimiento de los tiempos de entrega y la reposición de los productos. Estos aspectos, probablemente sean uno de los generadores de obstáculos para la adopción integral de sistemas informáticos de gestión de inventarios, planificación informática de reparto, recorridos y el relevamiento de información sobre los tiempos de entrega de los productos y la gestión de contratiempos e imponderables.

No se advierte la existencia de una concepción de procesos con visión sistémica en quienes lideran las funciones logísticas, comprendidas como parte de las operaciones que se ocupan del flujo y gestionan las ventajas competitivas a través de la cadena de valor. Tampoco se observan concepciones sistémicas para diseñar procesos integrados, que mejoren la productividad y el nivel de servicio al cliente.

En el área predominan las habilidades y conocimientos intuitivos, adquiridos con base en la experiencia acumulada, pero sin mediciones físicas o financieras precisas, ni objetivos definidos que posibiliten acciones de mejora.

Las políticas del servicio al cliente no están definidas formalmente y existen diferentes descripciones de las mismas por parte de los directivos. Lo que promueve inconsistencias en los objetivos y la estrategia de la actividad. Sin embargo, sí prevalecen ciertos criterios guías que pudiendo ser ambiguos, se mantienen ocultos y pueden ser modificados. No hay distinciones expresas entre los niveles de servicio por producto y por cliente. Tampoco se advierten indicadores del nivel de servicio al cliente.

Gran parte del proceso logístico, se realiza con bajo nivel de soporte del sistema de gestión. La mayoría de los inventarios de productos y gran parte del sistema de reparto, no tienen completo el soporte informático. Prácticamente no existen indicadores de control de gestión para logística. El único indicador operativo que se emplea es el control del nivel de consumo semanal/quincenal en litros de combustible, del sistema de reparto del centro de distribución.

Las estrategias de las actividades logísticas de Barrandeguy Hnos. SRL, no están especificadas por escrito. Existen reportes y gestión informática detallada de las mercaderías entregadas y pendientes de entregar a los clientes, pero hay ausencia de archivos automatizados que registren las transacciones relacionadas con la distribución en tiempo real. De este modo, los estándares vigentes o no son medibles o están vagamente definidos, por lo tanto, es dificultoso realizar correcciones y mejoras.

En relación a los almacenes, cada punto de venta tiene stock de casi todos los productos y organiza su propio reparto, excepto las líneas de áridos y el material grueso que se encuentran en el centro de distribución exclusivamente. La casa central cuenta con un camión mediano, para el reparto rápido de productos pequeños que requieren entrega inmediata. Las cargas pesadas, grandes volúmenes y material grueso en general, se trasladan al sistema de reparto del centro de distribución.

Los inventarios también se organizan sin una estrategia ni un plan integral de coordinación. El resto de las existencias, se encuentran en distintos almacenes en cada uno de los puntos de venta, pero sin criterios expresos de organización y administración de los inventarios.

Se reconoce a los stocks como fuente de ventaja competitiva y aumento de la competitividad, pero con una evaluación informal de los niveles de inversión en inventario, en ausencia de una estrategia definida, comunicada y controlada. Existe un desconocimiento de los niveles efectivos de inventarios y de las utilidades acumuladas en existencias. Tampoco, se computa un costo estándar por quiebres de stocks, como costo por ventas perdidas ni se realizan estimaciones formales respecto a los stocks de seguridad.

En relación a las actividades de expedición y reparto, se cuenta con un responsable en cada punto de venta, quien determina si se va a cumplir o no con una urgencia en una entrega domiciliaria y que clase de servicio se va a asignar a un cliente en particular. El servicio al consumidor, no está informado en los estándares de servicio esperados para cada grupo de clientes, sí existen comunicaciones generales de la forma de “entrega inmediata o plazo mínimo 24 horas” pero en ausencia de criterios guías preestablecidos.

No se analiza el gasto global en transporte. Si bien existe información para determinarlo, no es considerado en forma integral para la toma de decisiones. Sí por cálculos, aproximaciones y estimaciones particulares del director general de la firma. Se analiza integralmente y sin distinciones, la información disponible entre gasto de transporte *inbound* (desde los proveedores hasta el centro de distribución) y *outbound* (desde el centro de distribución a los clientes). Aunque se intenta trasladar todos los costos al consumidor final, subsisten algunos costos ocultos que no son evaluados. Sólo se conocen con relativa precisión los gastos en flota *inbound* es decir, pagados por la propia empresa a terceros transportistas, los cuales se incorporan al costo de los productos.

Para la distribución, no existen parámetros formales establecidos y tampoco se conoce con precisión la capacidad de distribución existente, con el personal y la flota actual disponible.

El control de los tiempos de entrega y reposición de los productos, se realiza en forma intuitiva en base al aprendizaje alcanzado a través de la experiencia en el negocio.

A excepción del material pesado y grueso de obra que se centraliza en la llamada sucursal (centro de distribución), la empresa realiza en general, un almacenamiento independiente en cada punto de venta. Mayormente se utiliza doble inventario, con productos almacenados en los depósitos de cada punto de venta. De este modo, si bien existe una tendencia hacia la centralización de inventarios y distribución, en la práctica a excepción del material grueso, coexisten dos puntos de ventas, cada uno con almacenes y transporte propio, de la mayoría de los productos pequeños.

En general, no existen políticas de almacenamiento formales, se emplean prácticas definidas por la costumbre y las destrezas adquiridas por la trayectoria de la empresa, aunque se advierte claramente, que no son uniformes las prácticas utilizadas en cada punto de venta.

La empresa no gestiona ni analiza los costos de almacenamiento y probablemente por costumbre, jamás se ha evaluado la *performance* del almacenamiento, ni se utilizan los sistemas informáticos y/o controles digitales para gestionar las actividades de stock.

Se desconoce el nivel de roturas de productos, aunque no se considera que estén en un nivel relevante. No se realizan registros de fallas, roturas o extravío de productos durante la distribución. Sólo en los casos en que un cliente reclama, se toma conocimiento de un error en el método de entrega de la mercadería.

Los procedimientos lógicos para la recepción de los productos de proveedores, así como el *lay out* para la estiba y almacenamiento, tienen alto grado de precariedad y bajo nivel de planificación. Coexisten casos de sectores con productos agrupados por familia y afinidad, con casos de productos almacenados sin criterios y sin registro.

El control de inventarios es principalmente visual, en todos los sectores de depósitos y las divisiones de productos. Se realizan conteos y registros manuales frecuentes, en especial de los productos de la división de revestimientos y existe un bajo nivel de integración entre los almacenes de la casa central y los almacenes del centro de distribución. El conteo del inventario

físico de revestimientos, se realiza en forma semanal y se registra en planillas Excel, independientes del sistema de gestión.

En relación a los pronósticos de inventarios, no se conoce el inventario promedio anual de mercaderías, por lo tanto, no existen objetivos de inventarios definidos formalmente, ni responsable reconocido para realizarlo.

La firma recibe mercaderías y servicios de unos cien proveedores, considerando al pool de compras como un proveedor más.

Todos los días se realizan pedidos de mercaderías, pero sin un registro integral que englobe los pedidos realizados, pendientes de recepción y recibidos.

La rotación de los productos y costos totales por línea de productos almacenados, no es conocida formalmente. No se observan expresas definiciones respecto a las responsabilidades de cada una de las actividades del proceso de control de inventarios.

Los niveles de servicio/disponibilidad por categoría de productos no son analizados formalmente, en relación a días/semanas de los niveles de inventarios existentes.

El director general es el responsable de realizar los pronósticos de ventas, estimación de demanda (*forecasting*) y definir los niveles de existencias requeridos. Todas las actividades son realizadas de manera subjetiva e intuitiva con base en el conocimiento y la experiencia en el negocio, sin evaluación de stocks de seguridad ni estrategia formal para reducir inversión en inventarios.

Los inventarios en el centro de distribución, se fijan sin criterios formales y fuera de un marco estratégico de resultados y objetivos a alcanzar por el área. No existen objetivos de cobertura, ni de inventario promedio en unidades por categoría de producto; tampoco evaluación de los días/semanas de aprovisionamiento disponibles.

El archivo de inventarios se actualiza en forma manual y se ingresan al sistema de gestión sólo algunas categorías de productos, sin seguimiento formal ni búsqueda de respuesta a las diferencias. La empresa nunca determinó categorías de productos ABC para inventarios.

- **Conclusiones de la función de logística (abastecimiento, inventarios y distribución)**

A modo de síntesis del área se mencionan a continuación los principales desafíos, oportunidades de mejora, sugerencias y recomendaciones para la función.

El principal desafío de las actividades de esta función, se orienta hacia la elaboración de una estrategia funcional que consiga y colabore con la estrategia del negocio, al mismo tiempo que permita mejorar el desempeño de la compañía en general.

Un segundo desafío prioritario resultaría de incorporar la gestión logística de la empresa (abastecimiento, inventarios y distribución) al sistema de gestión de la firma, de modo de añadir respaldo informático a las operaciones logísticas. De esta manera se facilitará también en un futuro cercano la implementación de plataformas de comercio electrónico (*e-commerce*) y se podrán generar mecanismos digitales de comunicación en tiempo real, de las entregas en mercadería realizadas a los clientes.

Se sugiere, abordar la definición de objetivos mensurables y periódicos, junto a indicadores de desempeño para cada actividad logística (abastecimiento, inventarios, expedición, transporte, servicio al cliente), de modo de poder establecer y dar seguimiento a procesos de mejora.

Se recomienda incorporar el análisis de los costos totales de almacenamiento, para evaluar efectivamente el costo de inventarios inmovilizados. Así, se incrementaría el nivel de control financiero de las funciones del área, con mediciones precisas y objetivos definidos que posibiliten acciones que incrementen el desempeño de la actividad.

Como oportunidad de mejora, resulta relevante la incorporación de una visión sistémica integral de las áreas logísticas de la empresa, para diseñar procesos integrados con propósitos formales definidos, que mejoren la productividad y el nivel de servicio al cliente; para conseguir ser mejor que los competidores en estas actividades. Es probable que el liderazgo de estas nuevas funciones demande la incorporación de recurso humano calificado y especialista.

III.4.3.3.2.4- Diagnóstico de la función Comercial

El diagnóstico de la función comercial se referirá inicialmente a la actividad primaria descripta en la cadena de valor de la empresa, denominada Ventas y Cobranzas. Luego el análisis se enfocará al servicio post venta.

En primer lugar, es importante expresar que la empresa no cuenta con un plan de marketing estratégico, que analice las necesidades de los clientes y determine lineamientos generales, para conformar la propuesta de valor a los segmentos y mercados objetivos. Tampoco cuenta el área comercial, con planes escritos a nivel táctico, para definir acciones concretas de mercadeo (precio, producto, plaza, publicidad). Aunque sí cuenta, con algunos procedimientos formales para otorgar descuentos y bonificaciones, según tipo de mercadería, plazo y medio de pago. Aunque, los mismos no siempre son respetados; siendo las acciones comerciales mayormente tácticas, definidas de manera intuitiva e improvisada en el día a día, por prueba y error o por afinidad, a las características personales y de relación con cada cliente en particular.

Los procesos relativos a la construcción de un plan de marketing, se realizan de manera informal en cabeza del director y sus resultados son comunicados deficitariamente. Las acciones de marketing, se focalizan hacia la determinación de los precios de ventas de los principales productos y ciertas pautas generales, para el otorgamiento de descuentos especiales según el volumen de compra y el medio de pago. En muchos casos, el director en forma personal es quien concede o realiza una autorización particular de bonificaciones extraordinaria a clientes específicos.

En su *mix* de productos y servicios, la empresa podría ofrecer algunas nuevas alternativas para agregar valor al cliente, pero estas opciones o no son analizadas o son postergadas invariablemente. Es probable que esto sea debido a ciertas disposiciones culturales internas, que inclinan a asfixiarse en lo operativo y se vinculan con la inexistencia de una visión estratégica.

Las estrategias de precios son fijadas principalmente, en función del costo de reposición más margen, de este modo, en general los precios surgen

como consecuencia de los acuerdos comerciales alcanzados con los proveedores para cada rubro de productos.

Al ser muy amplia la diversidad de productos ofrecidos por la empresa, no se conoce la cuota de mercado para cada línea, aunque sí los socios advierten una participación de mercado diferente para cada categoría de productos y servicios. Por ejemplo, se reconoce que Barrandeguy Hnos. SRL es líder en la división Ferretería, Plomería e Instalaciones en la zona de influencia de Alta Gracia y alrededores. En las restantes divisiones la cuota de mercado está equilibrada y es muy pareja entre los competidores locales.

Tabla 23: Principales rubros por volumen de facturación de ventas.

RANKING DE PARTICIPACION DE CADA RUBRO/DIVISION EN LAS VENTAS PERÍODO ENERO - AGOSTO 2021			
	Rubro / División	**% DEL TOTAL**	**% Acum.**
1	MATERIALES DE CONSTRUCCION	55,5%	55,5%
2	FERRETERIA, PLOMERIA E INSTALACIONES	14,8%	70,3%
3	PISOS Y REVESTIMIENTOS	9,7%	80,0%
4	HIERROS, CHAPAS Y PERFILES	8,8%	88,8%
5	BAÑOS, COCINA Y GRIFERIA	5,6%	94,4%
6	CONSTRUCCION EN SECO	1,7%	96,1%
7	ABERTURAS	1,6%	97,7%
8	HERRAMIENTAS, EQUIPOS, MAQUINAS	1,3%	98,9%
9	HOGAR Y JARDINERIA	0,6%	99,5%
10	ELECTRICIDAD	0,4%	99,9%
11	PINTURAS	0,1%	100,0%

Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa.

La empresa no dispone de previsiones formales de venta de corto y mediano plazo, para los productos que comercializa. Cuando se realizan estimaciones, se hacen de manera informal o repitiendo lo realizado en el pasado sin mayores cuestionamientos.

En relación a la fuerza de venta, si bien se estima que la misma cuenta con un adecuado conocimiento técnico de los productos que comercializa, se advierte que no está lo suficientemente motivada ni capacitada en aspectos comerciales, además que asume un rol pasivo de espera de clientes en el punto de venta. Los vendedores cuando son familiares, tienen facultades

especiales para resolver situaciones particulares, que los demás trabajadores no tienen permitido resolver.

Los vendedores poseen un conocimiento instintivo de los factores condicionantes de la demanda. Al consultárseles por los mismos, reconocen y pueden mencionar algunos determinantes, pero con base en criterios oportunistas y fuera de un esquema conceptual integral, que facilite el análisis y oriente la toma de decisiones.

La firma opera según un modelo comercial tradicional de venta pasiva de pie, detrás de un mostrador elevado; combinando ese modelo con el de atención personalizada en escritorios con asientos individuales. No se advierten políticas comerciales claras, existen pocos criterios guías que orientan respecto a si correspondería un tipo de atención u otro, como son los casos de las divisiones de aberturas, revestimientos, sanitarios, griferías y la recepción de pagos de algunas cuentas corrientes.

Las ventas de la empresa tienen alto grado de atomización, se cumple con creces la regla 80/20 de Pareto, según la cual el 80% de las ventas corresponden al 20% de los clientes. Se realizan alrededor de 1.000 (un mil) operaciones por mes de ventas de poca monta a consumidor final sin identificación, con las mismas se alcanzan el 80% de las ventas que corresponden a un 11% de los clientes aproximadamente. De igual modo, el 20% de los clientes más importantes superan el 90% de las ventas totales.

Cuenta en la actualidad con más de quince mil clientes activos y son casi ochocientos los que sostienen saldos en cuenta corriente o mercadería reservada (en sistema acopio) pendiente de ser retirada. El ticket promedio nominal del mes de agosto, supera los nueve mil pesos con alrededor de tres mil quinientos comprobantes emitidos. Un cliente promedio con identificación e incorporado a la cartera de clientes, consume alrededor del 2% de las ventas del mes. Mientras que el cliente más importante en un mes, representa aproximadamente el 9% de las ventas mensuales promedio, confirmándose así la alta dispersión y atomización de las ventas.

Las ventajas competitivas percibidas por los clientes en relación a la competencia, que a través de entrevistas a clientes pudieron relevarse se destacan: el conocimiento técnico y asesoramiento especializado, la experiencia, el trato personalizado, la confianza, la disponibilidad de mercadería en stock, la atención comercial de los dueños de le empresa y su reconocido respaldo patrimonial.

En relación al grado de satisfacción de los clientes con los productos/servicios de la empresa, no se realizan ni se han realizado nunca encuestas formales a los clientes. De todas maneras, a través de la comunicación personal de vendedores y los propios socios de la empresa con clientes, se advierte que las ventajas competitivas percibidas por el mercado giran en torno a la disponibilidad de productos y los rubros de servicios a los clientes (financiación y medios de pago, sistema de acopio, logística de entrega y asesoramiento técnico especializado).

A continuación, se analizan en forma general, cada uno de los elementos de la gestión de *Marketing Mix*, que determinan el posicionamiento de la empresa en el mercado, en función de la cartera integral de productos de la organización.

El nicho de mercado que atienden los satisfactores de la firma son:

- Particulares (personas y familias), empresas privadas y públicas, municipios, entes autárquicos públicos, asociaciones civiles, cooperativas y cualquier otro tipo de entidad que realice o desee realizar edificaciones, reparaciones, mantenimiento o renovación de todo tipo de construcciones.
- Satisfactores (productos/servicios para los segmentos de mercado): la totalidad están incluidos en las 11 divisiones de multi-productos (mencionados en la presentación de la empresa), los cuales se comercializan asociados a los sistemas de servicios presentados anteriormente.

A- Producto:

La compañía cuenta con más de veinte mil productos diferentes y se focaliza en conseguir una amplia variedad de marcas y modelos para cada línea de productos (los 11 rubros o divisiones); buscando tener stock permanente y ofreciendo garantía de calidad para cada marca y producto. Se centra en las características técnicas de todos los productos que comercializa y en el nivel de satisfacción de los usuarios, en relación a los atributos de cada producto y marca. Son parte de este elemento del *marketing mix,* todos los servicios accesorios de la comercialización, tanto los básicos como los periféricos que conforman el rubro de servicios, para que los clientes mejoren la valoración de la empresa y la prefieran por sobre los competidores. Resultan claves aquí las decisiones sobre la mezcla de productos (surtidos) y la mezcla de servicios acompañantes.

B- Plaza (distribución):

El canal principal de distribución es el de construcción minorista, que abarca desde operaciones únicas de menudeo hasta compromisos de gestión y abastecimiento, de todos los materiales que requiere una gran superficie o edificio a construir por un desarrollista público o privado.

Es importante destacar que no se realizan determinaciones de objetivos de niveles de ventas por tipo de cliente, ni de subsegmentos preestablecidos o de tipología de clientes.

El diseño del *merchandising* y el *lay-out* de cada punto de venta junto a la exposición de productos de cada local, son aspectos incluidos en esta variable. Se advierte en esto, probablemente cierto déficit en relación a la media del mercado. Los directivos reconocen que cuentan con limitaciones en la exposición de productos y *lay out* de cada local, lo cual provoca que ciertas líneas de productos no alcancen a quedar exhibidas, siendo sólo accesibles para clientes excepcionales que consultan puntualmente por estos productos. Si bien han incorporado pequeñas mejoras en los últimos años en cada local, las más trascendentales hace años que son postergadas y los diseños necesitan modernizarse.

Es relevante considerar que hace unos 8 años, los socios adquirieron la propiedad de un local colindante. Durante unos dos años, se realizaron pequeñas refacciones para habilitarlo y anexarlo a lo existente, fuera de un proyecto de diseño o un plan estratégico general. Al presente y desde hace unos cuatro años, el local está inhabilitado y no se realizan refacciones. Igual situación se presenta con el proyecto de construcción de un galpón de 1.200 metros cuadrados en la sucursal con salón comercial, depósitos y oficinas. La construcción de la primera parte del proyecto fue pagada en su totalidad en el año 2015, sin embargo, no se ha ejecutado aun por decisión del director general. Las estructuras hace años que están situadas, en el lugar donde debe erigirse la construcción, sin que esta se inicie.

El desarrollo del canal digital es incipiente y no se cuenta con plataforma de *e-commerce*. Las ventas por esta vía son consecuencia de comunicaciones espontaneas de clientes principalmente a través de *whatsapp*. Los cobros de manera electrónica y a distancia más utilizados son: transferencia bancaria, cheque electrónico, mercado pago y tarjeta no presente; en estos últimos casos, son enviados a los clientes para que realicen los pagos en forma electrónica, el código QR ó *link* de pago.

Los directivos manifiestan que reconocen un atractivo potencial en el canal digital, aunque son conscientes de ciertas limitaciones internas que condicionan una implementación mayor del comercio electrónico en la empresa y no están dispuestos aun a realizar las acciones y las inversiones necesarias para un mayor desarrollo de este canal.

C- Promoción (Comunicación):

Son muy pocas las actividades de comunicación realizadas para que los clientes conozcan a la empresa, la valoren y finalmente compren en Barrandeguy Hnos. SRL y no en otra compañía.

Excepcionalmente, la firma ha ejecutado actividades de publicidad en medios tradicionales locales (diarios, revistas y radios). Desde el 2016 al 2018, contrató servicios de un *community manager* que profesionalizó el sitio web y realizó publicaciones frecuentes en medios digitales *online* y redes sociales. Si bien, en principio los directivos reconocen alto potencial en comunicación de

los medios digitales, al presente esporádicamente se realizan publicaciones en Facebook, aunque sin criterios guía ni estrategia comunicacional establecida.

La restante comunicación se realiza en el punto de venta por medio de banners, gráficas y cartelería visible, imágenes, cuadros y pantallas de video. Se observa que no existe consenso ni una clara definición por parte de los directivos, sobre los mensajes que se desean comunicar y como los mismos deberían ser comunicados. Además, no hay un responsable asignado para cumplir con las actividades de comunicación.

D- Personal de contacto:

Al ser los procesos comerciales personalizados y no automatizados, el nivel de servicio al cliente requiere de personas que se contacten y vinculen directamente con clientes. El personal de la organización presta el servicio al cliente. En general, los servicios brindados por la fuerza de venta, conforman procesos de atención personalizada de alta interacción con cada cliente, como se mencionó, en un mostrador elevado, en escritorios o a través de medios digitales.

Los aspectos fundamentales resultan de las habilidades comunicacionales, además del soporte físico y tecnológico que respalda la prestación del servicio. Es evidente que las personas y equipos de trabajo con un buen ambiente laboral y mayor satisfacción, minimizan los fallos en la calidad de servicio y mejoran la satisfacción de los clientes. Además, resulta central contar con los empleados correctos y procesos de capacitación de excelencia.

Es importante destacar que la empresa no cuenta con un plan anual de formación para la fuerza de venta y las capacitaciones, son algo infrecuente en los últimos años. Asimismo, los argumentos de venta de la fuerza comercial, tienen un bajo nivel de estandarización siendo guiados principalmente por la cultura empresarial.

E- Procesos:

Se trata de los mecanismos implementados en la prestación de los servicios comerciales, los cuales afectan directamente a la calidad percibida

por los clientes. Si bien los directivos manifiestan que Barrandeguy Hnos. SRL estuvo trabajando algunos años en el análisis del sistema organizacional y la construcción de manuales de puestos, el estudio nunca fue completado.

No existen al presente para esta área, mapeos formales de procesos de valor agregado, ni análisis formales de restricciones y cuellos de botellas. Tampoco análisis de riesgos para reducir fallos que permitirían orientarse hacia la excelencia organizacional para reducir costos, aumentar la productividad y el nivel de satisfacción de los clientes.

F- Evidencias físicas:

Los clientes se forman impresiones sobre la empresa y las características de sus productos y servicios a través de evidencias físicas como disposición del local, mobiliario, accesorios, decorado, orden, diseño, color, vestimenta e imagen de la fuerza de venta, además de bienes asociados con el servicio como calidad de la papelería, folletos, rótulos, tarjetas, lapiceras, etc. Todo el soporte de tecnología y el escenario en el que se presta el servicio son fundamentales.

Al presente como se mencionó, Barrandeguy Hnos. SRL estaría trabajando lentamente en el rediseño de locales, redistribución de espacios para exhibición y atención, aunque sin un proyecto final definido. Con este marco, se advierten intensiones diversas con intereses no alineados, que paralizan las posibilidades futuras de mejoras efectivas en cada local.

G- Precio

El precio es una variable que refleja los efectos de un gran número de factores internos (costos, organización, eficiencia, objetivos, etc.) y externos (los clientes, la competencia, los mercados, el ambiente, etc.). Dentro del *marketing mix*, el precio desempeña un rol fundamental debido a que la decisión de fijación de precios, puede ser consecuencia natural de las decisiones adoptadas, para cada una de las variables desarrolladas anteriormente y es la que determina directamente los resultados que obtendrá la empresa.

La metodología de base utilizada en esta compañía para fijar los precios de todos los productos (más de veinte mil como se mencionó) es inicialmente en función de los costos variables. Los valores del margen sobre costo variable son determinados en forma manual o intuitivamente con base en la experiencia y como consecuencia de una combinación entre los precios de la competencia, el valor para el cliente y su sensibilidad al precio. Las estructuras de costos globales de los productos comercializados no son conocidas, debido a que no se realizan cálculos integrales del costo de la mercadería vendida.

En cuanto a la política de precios que utiliza la empresa, es importante destacar que existen esquemas formales que establecen políticas precios, de descuentos, bonificaciones y consideraciones especiales para entrega de mercadería y transporte. Barrandeguy Hnos. SRL utiliza también estrategias de ajustes de precios, como mecanismo de recompensa a los clientes. Los principales son: descuento por pronto pago, por medio de pago, por cantidad (gran volumen), por tipología de cliente, por tipologías de productos, por zona geográfica de entrega, cantidad y frecuencia de entregas, los precios y las acciones de los competidores, entre otras. Finalmente, en caso de operaciones trascendentes, el precio final está determinado por el vendedor según parámetros de descuentos predefinidos.

Aunque no hay consenso pleno respecto a las características y condiciones de las políticas de descuentos. Parece que en la realidad “rigen desde siempre” criterios diferentes entre los socios. Si bien se cuenta con los principios formales-guía ya mencionados, los mismos no son completamente respetados mientras permanece cierta lucha por hacer prevalecer el juicio personal y demostrar su conveniencia.

Se advierte cierto nivel de incoherencia en las políticas de descuentos, principalmente en las operaciones con financiación de la propia empresa a sus clientes (cuenta corriente mercantil). El socio con el rol de definición de precios, aumenta de forma aislada los márgenes porque quienes hacen descuentos los han aumentado, quienes a su vez aumentan más los descuentos porque consideran los márgenes elevados. Es importante aclarar, que las decisiones se basan en opiniones subjetivas, fuera del marco de conocimiento que

brindaría un análisis de costos efectivos (fijos y variables, erogables y no erogables, operativos y financieros, etc.).

La organización aplica estrategias de segmentación de precios, pero de manera informal y arbitraria. Las principales variables que utiliza para ajustar precios son las características de los clientes (su fidelidad y habitualidad de compra), el rubro del/los producto/s, el volumen de compra actual y compra potencial, el momento (plazo de pago) y el medio de pago, la sensibilidad del cliente a variaciones en el precio y el plazo requerido de entrega. También segmenta precios en función de la calidad, marca o características de los productos.

Sin embargo, a pesar del reconocimiento de las variables de segmentación de precios, se advierte que no existe una clara estrategia de precios homogénea, para potenciar las operaciones y la fidelización de clientes.

Estos inconvenientes no son consecuencia de la indefinición de los criterios guía, para determinar los precios finales de las operaciones a través de políticas de descuentos, sino de la falta de observancia de las reglas definidas y la ausencia de consenso, respecto a las pautas para discriminar precios y el respeto a quien tiene la facultad para establecerlas.

La situación tiene como resultado, la no adopción de las pautas coherentes, para la definición de descuentos y precios finales de las operaciones de ventas, las cuales quedan libradas más al estado de ánimo del familiar, que a procesos racionales de análisis de los resultados y la rentabilidad. De este modo, coexisten al menos tres criterios de definiciones de precios en cabeza de cada uno de los socios directivos que participan en operaciones comerciales, quienes tratan en general con cierto perfil de clientes, generando a medida su propia clientela.

Lo planteado con anterioridad, no significa necesariamente un aspecto negativo en el estado actual de las cosas; aunque sí claramente, se trata de una modalidad de trabajo que genera fuertes limitaciones que condicionan, las perspectivas futuras de crecimiento y desarrollo de la empresa. Esto se

observa en la alta dependencia de los procesos comerciales actuales, a la participación activa de los socios.

- **Conclusiones de la función Comercial**

A modo de síntesis del área se mencionan a continuación los principales desafíos, oportunidades de mejora, sugerencias y recomendaciones para la función.

El principal desafío del área es alcanzar la realización de un plan de marketing integral, de manera de alinear la estrategia de la función comercial a la estrategia del negocio, al mismo tiempo de brindar una guía de objetivos claros y las formas para alcanzarlos junto a análisis y monitoreo para evaluación y seguimiento. Dado que existe una alta dependencia de los procesos comerciales actuales, a la participación activa de los socios; la sistematización de los procesos y unificación de la visión y estrategia de la función, podría despersonalizar las actividades comerciales. De esta manera, se abandonarían las acciones comerciales subjetivas, intuitivas e improvisadas; al mismo tiempo que se contaría con un plan desafiante y motivador, para mejorar resultados y comunicar al personal y clientes.

Si bien la familia empresaria cuenta con altas capacidades comerciales, se observa que opera en ausencia de una visión estratégica, para articular previsiones de ventas con *mix* de productos y el agregado de valor a clientes. Además, la fuerza de venta tiene un rol pasivo en el punto de venta y políticas comerciales poco claras. Los argumentos de venta tienen un bajo nivel de estandarización y son guiados principalmente, por la cultura empresarial y habilidades comerciales innatas, sin objetivos de ventas ni cobranzas por segmento. Tampoco existen mapeos formales de procesos de valor agregado, ni análisis de restricciones y cuellos de botellas o riesgos. Se propone que estos aspectos mencionados, sean incorporados en el plan de marketing para la mejora de la *performance* de la función comercial.

Un desafío del área en un siguiente nivel, se vincula con una modernización general de los locales comerciales de manera de superar el histórico déficit en el *lay out* de cada punto físico de venta y de la exposición de

productos, además de otros proyectos comerciales postergados y no ejecutados.

Una oportunidad de mejora particular para el momento actual, se relaciona con el desarrollo de puntos de venta virtuales, la construcción de una plataforma *e-commerce* y la incorporación de nuevas herramientas digitales para potenciar las ventas. En este sentido, podrían incorporarse de manera virtual y a bajo costo, mecanismos de comunicación *on-line* en tiempo real del *tracking* o rastreo del proceso de entrega. De esta manera, para agregar valor a los clientes, se le comunicaría por un mecanismo electrónico al momento de despachar mercadería, cuando está en camino y luego que se haya completado la entrega. Claramente, esta actividad debería coordinase al menos con logística, sistemas de información y el servicio posventa.

Una recomendación final para la función, es la definición de una estrategia de precios clara y homogénea, articulada coherentemente con la estrategia comercial, la estrategia comunicacional y la estrategia de negocio de la empresa, de manera de fortalecer las operaciones del área, fidelizando clientes y mejorando los resultados de la compañía, mediante el sostenimiento de las ventajas competitivas buscadas.

Por último, a través de los análisis realizados en el área y las dificultades para determinar los propósitos de la función, se concluye que los aspectos considerados no permiten identificar si la empresa consigue lo que se ha propuesto mejor que sus competidores.

III.4.3.3.2.5- Diagnóstico de las actividades del Servicio posventa

El conjunto de actividades fundamentales de atención a los clientes con posterioridad a su proceso de compra, no es reconocido internamente, como un área específica de la empresa, aunque sí es una actividad comercial complementaria a la venta a cargo principalmente, de los mismos vendedores. Sin embargo, no están identificados los límites de esta función y no existe un responsable directo de esta actividad, ni indicadores ni controles específicos respecto a su funcionamiento.

Coexisten las visiones disímiles entre los directivos, respecto al valor de este servicio, con cierta preponderancia de la consideración de esta actividad como un costo que debe evitarse, antes que, como oportunidad para generar nuevas ventas, lealtad a la marca (compañía) y fidelización de clientes. Podría expresarse que prima el criterio según el cual, se considera que, si las actividades fueron correctamente realizadas, no será necesario el servicio posventa. En consecuencia, se trata de dedicar la menor cantidad de tiempo posible a estas actividades.

El servicio posventa entra en funcionamiento, únicamente cuando los clientes se presentan de manera espontánea por reclamos, para cambio o devolución de mercadería o algún tipo de consulta particular.

La empresa cuenta con procedimientos formales y condiciones expresas para realizar cambios o devoluciones de mercaderías, aunque estas reglas pocas veces se aplican y en la realidad, rigen criterios muy diferentes, según las consideraciones personales del socio que lidere las actividades del servicio posventa y con el cual se haya contactado el cliente. De modo que, coexisten principios guías diferentes para resolver cada caso en particular, según el socio interviniente.

Se advierten limitaciones a estos procedimientos, debido a que los criterios no son consecuencia de procesos objetivos de segmentación de clientes o la ejecución de un servicio personalizado predefinido. Los mismos dependen de la intervención directa de socios que aplican criterios personales que no pueden realizar los restantes vendedores sin autorización.

En el caso de operaciones en cuenta corriente con clientes habituales, los procesos de cobranzas, suelen ser utilizados como momentos de verificación del grado de satisfacción de los clientes, con los procesos comerciales efectivos.

La empresa ofrece garantías de calidad de los productos comercializados de acuerdo a los términos vigentes en el mercado, en general determinados por los proveedores y de acuerdo a los criterios de la marca del producto.

Los sistemas de reclamos y sugerencias de clientes son informales y surgen a partir de las conversaciones de los clientes con los vendedores, quienes mayormente derivan la situación a alguno de los socios hermanos.

Se considera como parte del proceso de venta, el asesoramiento técnico especializado en torno a instalación o mantenimiento de los productos, pudiendo realizarse estas actividades, con posterioridad a la venta de manera informal y como parte de un proceso de acompañamiento, para intentar fidelizar especialmente a grandes clientes potenciales.

- **Conclusiones de las actividades de servicios posventa**

A modo de síntesis del área se mencionan a continuación los principales desafíos, oportunidades de mejora, sugerencias y recomendaciones para la función.

La principal oportunidad de mejora del área, se relaciona con la definición de los propósitos del servicio posventa, junto a la estrategia de la actividad. El plan de marketing estratégico propuesto para el área comercial, debería incluir las actividades de esta función, incorporando al mismo tiempo, una visión unificada de esta área por parte de los socios directores, quienes también deberían determinar la persona o personas responsables de la función.

Debido a que se realiza de manera informal el seguimiento del grado de satisfacción de los clientes con los productos y servicios de la firma, emerge así, como recomendación para un mejor desarrollo de la función, la realización de un seguimiento metódico a los clientes, para consultar el grado de satisfacción y generar mecanismos de mejora.

Como las actividades de esta función son desarrolladas por el área de ventas, con metodología sólo para algunas de las actividades del servicio posventa, con varias zonas grises e indeterminaciones; surge así el desafío de buscar revisar y en caso de ser necesario, replantear los procesos formales ya definidos para devoluciones de mercadería, precisando también las demás actividades del área, de manera que puedan ser asumidos con compromiso, siendo respetados plenamente y minimizando las consecuencias por

incumplimientos, que limitan el control y la escalabilidad de los demás procesos internos.

A continuación, como se mencionó al inicio del diagnóstico, se analizarán las restantes funciones, definidas en la cadena de valor para esta empresa como actividades de apoyo.

III.4.3.3.2.6- Diagnóstico de la función de Administración y RRHH

En esta empresa, la denominación establecida para el área es Administración y Recursos Humanos, que es responsable principalmente de liderar las funciones propias de la administración operativa y de recursos humanos conforme su denominación. Aunque al mismo tiempo, también lidera otras actividades, entre las que pueden mencionarse, funciones financieras, contables, de auditoría y control de gestión, y los nexos con actividades externalizadas junto a mejoras integrales de la gestión empresarial.

En la cadena de valor de la empresa, para favorecer la reflexión y realizar un mejor análisis de las actividades del área; se desagregó esta función amplia en actividades de Administración, RRHH, Finanzas, Sistema de Información y las áreas externalizadas (Jurídico, Laboral, Impositivo y Contable). Se abordará cada actividad en un apartado diferente, a los fines de perfeccionar el diagnóstico y lograr una mejor comprensión de la situación de la función.

- **Actividades de Administración**

La estructura formal de esta área es muy pequeña, las actividades son coordinadas y lideradas por el gerente de administración y RRHH, con dos personas a cargo relativo para tareas administrativas, uno familiar y otro no familiar. Cada uno de estos trabajadores desarrolla sus actividades según distintos principios rectores y lineamientos para el desempeño. Existe también influencia del director general en las actividades del área.

La estructura se observa adaptada a los sistemas administrativos que emplea. Las actividades de Administración se vinculan principalmente con la gestión operativa e incluyen registros contables y financieros, la realización de

pagos y transferencias bancarias, además del soporte a todas las demás actividades de la compañía.

Entre las funciones contables del área, se observan gestionar y controlar registros contables de facturación, caja, compras, pagos, liquidaciones de tarjetas, certificados impositivos, archivo, pago de liquidaciones y obligaciones impositivas, junto al pago de remuneraciones al personal, así como vincular y coordinar con estudio contable.

El área de administración también es la responsable de manera formal de:

- Gestionar artículos por rubro y división (más de veinte mil artículos organizados en once divisiones).
- Actualizar precios de ventas.
- Asegurar el cumplimiento de las normas legales, impositivas y laborales.
- Controlar procesos internos generales, a través de sistema de gestión.
- Asegurar el cumplimiento de los procesos administrativos.
- Administrar el personal (pagos, licencias, ausentismo, sanciones, capacitación, selección, desempeño).
- Consolidar e integrar la información.
- Elaborar informes y reportes específicos económicos y financieros.
- Planificar y definir procedimientos internos.
- Elaborar propuestas de mejora integral en las distintas áreas organizacionales.

Como se mencionó en el relevamiento del área comercial, la función de administración se encarga de la gestión operativa de precios de todas las líneas de productos, con participación directa para esta actividad del director general. Siempre utilizando de base para los trabajos de *pricing*, el costo variable más margen y los precios relevados de la competencia, junto a ciertas estimaciones de costos totales, medios o marginales propios de la empresa.

También el área de administración, en trabajo conjunto con el director general, ha definido modelos guías para vendedores respecto a políticas de bonificaciones y descuentos, así como para financiaciones a clientes y la realización de cobranzas, qué si bien han sido comunicados en forma

adecuada, como se explicó anteriormente, en ocasiones no tienen aplicación y existen ciertas divergencias entre los socios, en torno a la validez de las pautas establecidas.

En términos generales se considera que la actividad consigue la estrategia funcional con un desempeño aceptable.

- **Actividades de RRHH**

- Estructura de la función

La gestión de RRHH es parte integrante del área de administración a cargo directa y exclusivamente del gerente de Administración y RRHH quien, para cumplir esta función, prácticamente no cuenta con colaboradores a cargo, pero sí con cinco asesores externos. Uno para liquidaciones de sueldos, cargas sociales y cumplimientos de exigencias laborales, previsionales y de riesgos de trabajo; un segundo asesor externo para higiene y seguridad de la empresa; otro asesor externo para reingeniería organizacional e inducción y capacitación exclusivamente del personal familiar (desde hace un par de años ha interrumpido sus servicios); un abogado asesor jurídico-laboral y finalmente, un médico laboralista para verificación de casos de licencias por enfermedad del personal contratado no familiar.

Los principales aspectos operativos desarrollados por el departamento de RRHH fueron, primeramente, dar cumplimiento a todas las exigencias en torno a documentación, certificados e inscripciones, así como contratación de seguros de vida y de riegos de trabajo, requeridas por la normativa vigente de legislación laboral y seguridad social, además de las exigencias particulares del convenio mercantil que rige la actividad de esta empresa (el macro convenio colectivo de empleados de comercio). Entre otras, las principales actividades realizadas han sido: la bancarización completa de las retribuciones del personal, la formalización de procedimientos para infortunios en el trabajo en caso de enfermedad y accidentes, la diagramación y comunicación de las licencias de descanso anual y la aplicación formal, para casos de indisciplina, de apercibimientos, llamados de atención, amonestaciones, suspensiones y

comunicaciones de despidos, siempre referidas a personal contratado no familiar.

El área de RRHH ha organizado tanto para trabajadores familiares como para no familiares, capacitaciones en diversas temáticas. También, para las distintas áreas de la empresa, ha realizado el relevamiento y explicitación de la estructura organizacional, así como el análisis de indicadores de ausentismo, rotación, productividad y accidentes entre otros. Además, la función es responsable de los procesos de reclutamiento, selección de personal (sólo para personal no familiar) así como inducción del nuevo personal contratado o del personal promovido o con cambio de área de trabajo (para trabajadores familiares y no familiares). Asimismo, esta área ha elaborado propuestas para gestionar el desempeño y realizar políticas de incentivos al personal, que no han sido aún implementadas.

Es importante mencionar que la gestión de RRHH de la empresa, se focaliza especialmente sobre los aspectos operativos de la misma y se aplica principalmente sobre el personal contratado y no familiar, excluyendo al personal familiar, que se encuentra a cargo del director de la empresa. Además, la Gestión de RRHH está fuertemente limitada por la participación activa del director de la empresa y los miembros de la comisión directiva.

Si bien en la actualidad, el personal familiar es excluido de la mayoría de los procesos de gestión de RRHH de la empresa, de manera informal se realizan ciertas actividades sobre el personal familiar. Podrían mencionarse algunas que se circunscriben a la ejecución de cierto proceso de *coaching* y seguimiento al director de la empresa y en particular con algunos trabajadores familiares. Durante algunos años previos al 2020, un asesor externo realizó cesiones de *coaching* sobre tres familiares de la tercera generación, habiendo trabajado anteriormente con la comisión directiva primero y posteriormente, con el Gerente de Administración y RRHH, en procesos de Análisis de puestos y en capacitaciones específicas.

- Definiciones de la Estrategia funcional

La empresa como organización es muy simple y el desarrollo de prácticas de gestión en RRHH, desde la concepción de la dirección es limitado y de bajo nivel.

Como se mencionó en el análisis de las actividades de dirección y gobierno de la empresa, las principales limitaciones estratégicas radican en las imprecisiones e indefiniciones respecto de la misión y visión del negocio; y en particular respecto a la estrategia a nivel de la actividad de RRHH, debido a que no existe una enunciación formal, ni puede inferirse como lineamiento emergente en la empresa una estrategia de RRHH.

La empresa opera en la práctica con una diferenciación muy fuerte entre los trabajadores que son miembros de la familia y los trabajadores no familiares. Cada grupo se rige según distintas normas y cuenta con diferentes mecanismos para incorporación, evaluación, incentivo y motivación además de distintos niveles de tolerancia y perspectivas entre otros aspectos.

En principio, la concepción predominante es considerar a las personas como un recurso que genera costos y hay que minimizar. La idea que subyace es que, si se pudiera prescindir de los empleados, los resultados serían mejores. Esta empresa en principio y salvo excepciones puntuales, sólo ofrece a los trabajadores no familiares, un trabajo entendido como el lugar para cumplir órdenes y luego obtener un sueldo.

- Políticas y Prácticas de Incorporaciones

La dirección de la empresa no diseñó la organización existente, la misma se fue estableciendo y conformando a través de las necesidades que “iban surgiendo” y debían cubrirse para cumplir con el cliente y otras exigencias, principalmente de tipo legal e impositivo.

Los planes de RRHH se circunscriben a la cobertura de un requerimiento específico y momentáneo, fuera de un principio rector superior (la visión de hacia dónde va el negocio y el diseño organizacional requerido para ello, en función del entorno).

Las actividades de reclutamiento, selección e inducción fueron realizadas por el gerente de administración y RRHH de la firma, en el marco de cubrir una vacante particular en la organización existente, por un trabajador no familiar. La decisión final de incorporación siempre y en todos los casos está a cargo del director general, excepto en el caso de trabajadores que van a prestar servicios en el establecimiento denominado sucursal.

Se distinguen claramente prácticas bien diferenciadas de los familiares unidos por consanguinidad y apellido respecto de los no familiares.

- Políticas y Prácticas de Desarrollo

En ocasiones han ocurrido promociones, siempre de manera improvisada y fuera de un plan maestro o cuadro de promociones potenciales y planes de carrera formalmente proyectados. Esto no quita que existan esquemas, en la mente del director, aunque no se exterioricen.

Se reconoce y percibe el plan de carrera únicamente como posibilidad de ascenso jerárquico. Se identifica el enriquecimiento de los puestos, la asunción de nuevas responsabilidades y la capacitación, como instrumentos de desarrollo, pero existen fuertes resistencias a los cambios y a la inversión en capacitación.

Sin embargo, en la actualidad y desde el comienzo del corriente año, la empresa ha comenzado a utilizar exitosamente, aunque de manera excepcional, la rotación de puestos como mecanismo de desarrollo del personal tanto familiar como no familiar, en las áreas de ventas y logística. En los últimos 3 años se han realizado algunas capacitaciones internas, especialmente dirigidas a la fuerza de venta y de manera excepcional al área logística, pero en atención a un acontecimiento puntual, fuera de un programa integral de capacitaciones guía y de objetivos a alcanzar a mediano y largo plazo.

La evaluación de desempeño existente está fuertemente sesgada. Se realiza a través de la observación personal y directa de miembros de la comisión directiva, a los distintos trabajadores durante la ejecución de algún componente de su trabajo. Aunque se realizaron relevamientos del

funcionamiento de la organización para establecer descripciones y especificaciones de puestos para reestructurarlos, no se completaron esos trabajos y al presente, no existen tampoco objetivos por área ni misiones formalmente establecidas para cada puesto o función; al mismo tiempo que, coexisten algunos trabajadores familiares con funciones indeterminadas y sin responsabilidades efectivas.

- Políticas y Prácticas de Administración de Remuneraciones.

Como práctica de administración de remuneraciones, la empresa utiliza una política de combinación de salario mínimo y salario de mercado, según el interés y la valoración personal del director hacia el tipo de trabajo, las competencias requeridas y la relación personal que el director o miembro de la comisión directiva, establece con cada trabajador. En este contexto, el ocultamiento de la compensación global y el tipo de retribución que cada trabajador recibe (sea familiar o no familiar), es el fundamento que sustenta la discrecionalidad del director de la compañía.

No existe una evaluación de puestos formal, la valoración existe en la mente del director general en función de la percepción del valor subjetivo que le asigna personalmente a cada puesto y su impresión acerca del desempeño.

La escala salarial predominante es la de mercado para una posición similar. No existen mecanismos para determinar remuneraciones variables, aunque se asignan informalmente y de manera excepcional y subjetiva, premios por alguna carga de trabajo especial.

Los beneficios al personal se circunscriben sólo a permisos especiales de licencias para estudio o prácticas deportivas, sólo vigentes para familiares y algunos trabajadores no familiares considerados de alto desempeño.

- Clima Humano:

“El Clima Organizacional es el resultado del grado de satisfacción o insatisfacción que perciben las personas de una organización, en un momento determinado” (Amuchástegui, s.f., p.94). Se trata de un resultado que refleja lo que la gente siente, piensa y dice de su trabajo, de su empresa y de sus líderes, porque muestra también el nivel de motivación global del personal.

La empresa nunca ha realizado encuesta de opinión para evaluar el clima organizacional, realizar un diagnóstico global de clima y conocer los factores de satisfacción que motivan a las personas que trabajan en la empresa. Sin embargo, se presentan algunos comentarios sobre ciertos indicadores sistemáticos de clima laboral, a partir de los cuales pueden obtenerse algunas respuestas que expliquen la situación:

- Ausentismo: el nivel de ausentismo es bajo en el personal contratado no familiar y alto en el personal familiar que no participa en la propiedad de la compañía (la tercera generación). Esto refleja que, tanto el compromiso como el nivel de motivación, sería menor en los familiares no propietarios que en el personal contratado. Son aplicables y con idénticas características, los aspectos mencionados respecto al ausentismo, en cuanto a la puntualidad y el cumplimiento de la jornada de trabajo.

- Rotación: el nivel de rotación es muy bajo, la antigüedad de los trabajadores contratados no familiares en la empresa es alta. En general se construyen y valoran las relaciones de largo plazo, la antigüedad promedio de los trabajadores contratados no familiares es de 15 años, siendo su edad promedio de 43 años. El índice de rotación anual para los trabajadores no familiares es de 7.

- Productividad: existen altas asimetrías. Coexisten trabajadores muy motivados con desempeño sobresaliente, conjuntamente a trabajadores muy desmotivados y de desempeño deficiente. Ciertas características de la cultura empresarial, vinculadas a un alto grado de tolerancia, permiten la convivencia estable de estos disímiles perfiles motivacionales y de rendimiento.

- Accidentes: un elevado nivel de siniestralidad con baja laboral en particular en el nivel de operaciones logísticas de la empresa, refleja un bajo nivel de satisfacción de los trabajadores de la función. En particular, se observa cuando un reclamo o queja no fue debidamente atendido por la dirección de la empresa, el efecto directo de esta situación se refleja en el aumento del número de accidentes.

- Sugerencias: la empresa no cuenta con mecanismo formal de recepción de sugerencias e indicaciones de mejora, ni del personal de la empresa ni de clientes y/o proveedores.

Como consecuencia de los indicadores de clima analizados, puede inferirse que sólo unos pocos trabajadores presentan alta motivación y alto compromiso, que posibilite un desempeño superior, existe una importante cantidad de trabajadores insatisfechos y considerablemente desmotivados.

- **Conclusiones del área de Administración y RRHH**

A modo de síntesis del área se mencionan a continuación los principales desafíos, oportunidades de mejora, sugerencias y recomendaciones para la función.

Aunque no hay una estrategia formalizada y comunicada para la función, en términos generales se advierten pautas y principios rectores guías, que indican que el área de administración opera eficientemente, con un desempeño de aceptable a sobresaliente con reglas claras para su funcionamiento interno. Si bien la actividad cuenta con limitaciones e indeterminaciones, vinculadas a la dotación de personal, la planificación, el desarrollo, los objetivos y la estrategia funcional; se observa que el área brinda un adecuado apoyo a las demás actividades operativas actuales de la empresa, mientras propone en forma permanente acciones de mejora. Sin embargo, la dotación actual resulta un impedimento para incorporar nuevas actividades.

En relación a la gestión de RRHH, el desafío principal de la función se vincula con la mejora del compromiso y la motivación de la gente que trabaja en la empresa.

Debido a que prevalece cierta orientación de estrategia competitiva de la empresa, que combina liderazgo en costos con calidad y servicios, llevar a cabo esta estrategia, requiere de un alto nivel de motivación y compromiso de todos los miembros de la organización para reducir costos y aumentar la calidad de los servicios entregados a los clientes. De este modo, mejorar las ventajas competitivas (las razones por las cuales los clientes compran), requiere de personal con actitudes de compromiso, colaboración y disciplina,

capacidad de superación y aprendizaje, con alta motivación y satisfacción por el trabajo.

Se observa un relativo medio-alto grado de motivación y compromiso *(engagement*) con la organización tan sólo en algunas personas, no se trata de algo generalizado. Podría identificarse en esta situación, probablemente a los miembros de la comisión directiva y tan sólo a un par de referentes en algunos de los puestos claves con relativo medio-alto nivel de *engagement* con la empresa. Es factible que ciertas indefiniciones en cuanto a las aspiraciones de las relaciones laborales y falencias comunicacionales, sobre los ofrecimientos de la empresa a su personal (familiar y no familiar), impidan un grado de *engagement* mayor y generalizado, que posibilite a la empresa superar a los competidores y alcanzar mejores resultados.

Administrar es lograr resultados a través de las personas, y las empresas dependen cada vez más de las personas para conseguir resultados. Por esta razón, es necesario conformar un ambiente y sistemas de trabajo que posibiliten que el personal alcance un alto rendimiento.

Se recomienda a los directivos que se interesen por las técnicas y herramientas de gestión de las personas y equipos, para incorporar mayor nivel de congruencia en el uso y aplicación de las políticas de recursos humanos. Así, se podrán mejorar los instrumentos y habilidades para tratar y gestionar a las personas que trabajan en la empresa, se trate de familiares de los socios de la firma o de trabajadores contratados no familiares.

De este modo, surge como oportunidad de mejora, elaborar una estrategia de recursos humanos que, alineada a las estrategias del negocio, permita clarificar las políticas y prácticas de incorporaciones, desarrollo y remuneraciones del personal familiar y no familiar para conseguir la estrategia funcional, alcanzando la compañía las ventajas competitivas en las que desea enfocarse.

Finalmente, se recomienda para la función, realizar una radical modificación de la manera en que se gestionan las personas que trabajan en la empresa, de modo que los directivos consideren al personal un factor estratégico, con independencia de si se trata de un familiar o no. Esta situación

requiere que especialmente los directivos, valoren los efectos nocivos y perjudiciales en cascada que genera en la organización, la práctica del nepotismo negativo. Resulta fundamental que quienes accedan a los puestos, sean los más aptos y con mejor desempeño potencial, favoreciendo la construcción de confianza y credibilidad, además de la profesionalización de procesos flexibles. De este modo, los trabajadores familiares de tercera generación, podrían integrarse para ser parte o liderar equipos de trabajo con alto rendimiento. Esto impactará directamente y en forma positiva, en la *performance* de las personas y en los resultados de la empresa.

III.4.3.3.2.6- Diagnóstico de la función Finanzas

A modo de breve descripción de la actividad, se comenta que la función es ejecutada en un nivel elemental siendo liderada por el socio que preside la comisión directiva de la empresa, en relación a la toma de decisiones, la definición de prioridades y la utilización de los fondos disponibles. La socia hermana mujer, participa en el área ejecutando actividades de tesorería, recuento de fondos y la realización de depósitos bancarios junto a pagos a algunos proveedores.

La misión de la actividad es controlar los flujos de caja, la ejecución y registro de egresos operativos y finalmente, gestionar los vínculos con entidades financieras y los asesores impositivos contables. Esta función es la responsable del control de cuentas bancarias y liquidaciones de tarjetas; también de hacer de nexo con bancos para obtener las mejores condiciones, de realizar los controles de caja y proyecciones de *cash flow*, así como de construir indicadores y analizar las evoluciones pasadas y las perspectivas futuras de algunos aspectos económicos y financieros.

Dentro de la función financiera, fueron relevadas las actividades de seguimiento detallado de flujo de fondos en cada punto de venta, las operaciones de control y seguimiento de cuentas bancarias, tarjetas y cheques; la realización de informes generales y proyecciones de fondos además de informe diario de prioridades de pagos y descubiertos bancarios junto a la

ejecución y registro de pagos. También, la función hace de nexo con bancos para obtener las mejores condiciones disponibles.

El área no realiza presupuestos formales en forma periódica, ni concibe a los mismos como metodología para cuantificar planes futuros o definir objetivos deseados, para posteriormente comparar con el desempeño real de la compañía. Sí realiza seguimiento permanente de la estructura de costos variables de los productos comercializados, los cuales gestiona con aceptable precisión. Asimismo, la función cuenta con limitaciones para determinar la estructura de costos totales reales de la empresa y para efectuar un seguimiento de la evolución de los mismos, por la existencia de costos ocultos, indeterminados o no identificados.

Por ejemplo: En relación a logística, no se registra costo por existencias ni se realizan determinaciones formales respecto al costo de la mercadería vendida, no se cuantifican las sustracciones, roturas o pérdidas de mercadería ni se conoce efectivamente el costo total de la estructura del sistema de reparto por uso de transporte propio.

En relación al personal, como se mencionó, existen indeterminaciones en las retribuciones a los familiares y en ciertos mecanismos de premios marginales a trabajadores no familiares, con vínculos cercanos a algún directivo.

Con respecto a los activos no corrientes que utiliza la sociedad por política de los propietarios, existen de dos tipos:

(I) aquellos bienes de uso que forman parte de los Estados Contables de la sociedad, constituidos por los rubros construcciones, instalaciones, maquinarias, muebles y útiles y rodados de reparto.

(II) aquellos bienes de uso que utiliza la sociedad, pero no pertenecen a la misma. Se trata de los inmuebles que utiliza la sociedad. Por política histórica de los dueños de la empresa, la titularidad de estas propiedades pertenece a los socios hermanos en partes iguales. Los socios hermanos, permiten y facilitan el uso de los inmuebles por parte de la sociedad para el desarrollo de sus actividades, por contrato de comodato, sin obtención de renta

y sin considerar el costo de oportunidad por disponer de estos inmuebles. Al mismo tiempo que la sociedad, no computa internamente ni el costo ni el beneficio, que le significa el uso de esos bienes inmuebles que no le pertenecen y utiliza gratuitamente.

La empresa cuenta con excelente relación con las entidades financieras locales, mantiene acuerdo, calificación bancaria y varios préstamos muy convenientes con tres de los cuatro bancos con sucursales en la ciudad de Alta Gracia con los que opera.

Los desfasajes de caja corrientes (*gaps*), son financiados en su totalidad con capital propio. Los giros en descubierto bancario, al presente se utilizan de modo excepcional, en atención a un egreso comprometido puntual. Por política interna, el descubierto bancario trata de ser evitado siendo cancelado en general, con fondos propios. Entre las razones por las cuales, son utilizados de manera poco frecuente los fondos disponibles en descubierto en las cuentas bancarias, priman la elevada tasa de interés vigente y el nivel de liquidez actual de la empresa.

En función de la información publicada por el monitor de la actividad comercial de Córdoba (MACC) publicado por la Cámara de Comercio de Córdoba (CCC) y la Cámara de Ferreterías, Sanitarios, Hierros y afines; se estima que el crecimiento anual de las ventas de la compañía acompañó el crecimiento de las ventas del sector y por lo tanto, que la evolución del beneficio neto de la compañía en relación al sector, ha sido favorable especialmente durante el año 2020 y el primer semestre del año 2021. Sin embargo, siendo atractivas las perspectivas de corto plazo, los socios no conocen ni se preocupan por conocer, el beneficio en relación a las ventas, ni los beneficios netos de la empresa, ni del grupo familiar en forma global. Por costumbre, cada uno de los accionistas ha tomado los fondos que necesita para sus actividades personales, siendo los fondos disponibles suficientes para esto.

Los socios de la empresa han puesto todo lo que tienen y dejado su vida en el negocio familiar, y por este motivo, no consideran necesario realizar

esfuerzos para valorar formalmente la rentabilidad de la empresa, ni el nivel de inversión en el mismo y su relación con el beneficio neto de la compañía o las ventas. Es importante destacar que los socios realizan aproximaciones mentales, de los beneficios de la empresa y su relación con ventas y los niveles de inversión. Estas estimaciones son inferidas en base a opiniones, suposiciones y la vasta experiencia en el negocio.

Los capitales propios de la sociedad son adecuados a las características de la firma y del sector. El respaldo patrimonial de los propietarios que trabajan en la empresa y brindan atención en forma personal a muchos clientes, constituye una de las capacidades distintivas de la compañía a nivel local.

Se estima que las inversiones de la compañía en relación a las ventas, estuvieron en un nivel por debajo de la competencia, en los años anteriores al inicio de la crisis sanitaria (marzo de 2020). Sin embargo, los resultados del año 2020 y el acceso a financiación, permitieron la incorporación de nuevos bienes de uso para la función logística (un camión, una grúa y dos auto-elevadores),

La posición del fondo de maniobra es positiva, aunque al no valorarse financieramente los inventarios (los cuales reflejan en alto grado, utilidades acumuladas) , no es posible realizar cálculos precisos de capital de trabajo.

Debido al aceptable nivel de liquidez, la firma cuenta hoy con suficiente capacidad de autofinanciamiento, siendo los saldos de caja esperados para los próximos meses altamente positivos. La compañía está transitando entre el final del primer semestre y los inicios del segundo semestre del año 2021, un momento de alto nivel de liquidez. Existe un importante nivel de venta anticipada (con entrega diferida de mercadería), lo cual tiene como contrapartida un incremento de las deudas comerciales con clientes, mientras que las compras y pagos, si bien han crecido, lo han hecho en un nivel inferior al crecimiento de las ventas e ingresos. Los excedentes financieros de corto plazo son colocados en fondos comunes de inversión, cuando no es posible concertar operaciones especiales y de mayor cuantía con proveedores estratégicos que otorguen ventajas atractivas.

Es importante mencionar que la mejora en los ingresos, en particular de los últimos 14 meses, es consecuencia en mayor grado a circunstancias propias del sector, que a decisiones conscientes y acciones propias de la empresa.

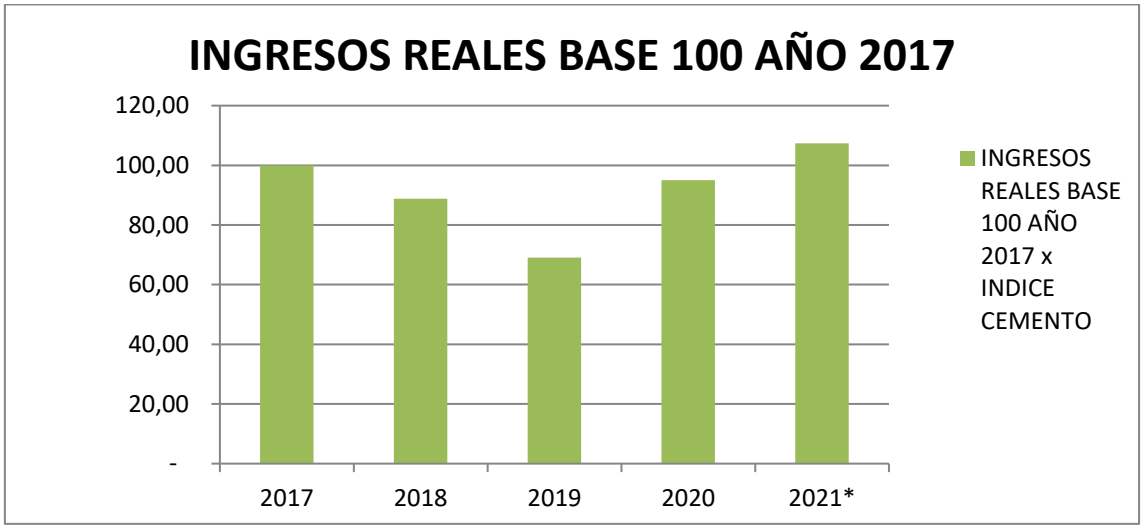


Figura 26: Ingresos reales base 100 año 2017 ajustados por índice de cemento, construido en función del incremento del precio efectivo de compra al proveedor estratégico.
Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa.

El área no planifica formalmente ni a nivel financiero ni económico. Las razones que arguyen los socios se fundan en la volatilidad de los tiempos actuales, aunque en momentos de estabilidad, tampoco han utilizado una herramienta de planificación financiera.

Los niveles de stock no son valorados financieramente. Como se expresó en el análisis de la función logística, se realizan controles manuales por rubro y para algunos productos considerados críticos, pero sin análisis financiero de costo por almacenamiento, movilidad, obsolescencia, roturas, pérdidas o sustracciones, entre otros. Igualmente, los niveles de inventarios se consideran suficientes en relación a las necesidades de comercialización de corto plazo, pero son claramente insuficientes en relación a los compromisos asumidos con clientes. Los compromisos con clientes (componente del rubro deudas comerciales), se vinculan con aquellas ventas realizadas a clientes bajo

la modalidad venta anticipada, denominada comercialmente como sistema acopio, bajo la cual los clientes compran y pagan por una mercadería que van a retirar en un futuro próximo, que en promedio oscila entre los 6 y 12 meses.

La estrategia funcional es de gestión con deuda. Buscar alcanzar el mayor nivel de endeudamiento posible a nivel fiscal, de modo de aumentar el ahorro impositivo y generar el mayor apalancamiento financiero posible. Sin embargo, estas valoraciones están limitadas a un análisis impositivo contable con ausencia de criterios rectores que busquen conocer la utilidad real del negocio, las causas de su rentabilidad y la situación económica y financiera global, que permita una mejor gestión estratégica.

- **Conclusiones del área de Finanzas**

Como conclusión puede decirse que la evolución financiera global de la compañía en los últimos años ha sido favorable, especialmente con posterioridad al año 2019. La situación actual financiera de la empresa es buena, contando con suficientes recursos para hacer frente a los compromisos presentes. Las perspectivas futuras a nivel financiero para los próximos meses son favorables.

A modo de síntesis del área se mencionan a continuación los principales desafíos, oportunidades de mejora, sugerencias y recomendaciones para la función.

El primer desafío se orienta a lograr esclarecer la rentabilidad de la compañía. Si bien existen varias medidas posibles de rentabilidad, definir la capacidad de la empresa de generar excedentes en el desarrollo de su actividad, en relación a los recursos utilizados, es esencial para evaluar el desempeño del negocio y de la gestión de la dirección de la empresa. Resulta fundamental, construir los indicadores que serán considerados válidos para evaluar el rendimiento de los activos disponibles y del capital propio.

Como consecuencia del desafío anterior, la definición de políticas de reinversión de utilidades y de dividendos, operarían como guías fundamentales de actuación de la actividad y acompañarían la estrategia de la función.

Como sugerencia para el área, se presenta la realización de una planificación presupuestaria que posibilite mejorar el control financiero, determinar recursos a asignar y objetivos a alcanzar, además de controlar y comparar los resultados obtenidos con lo planificado. Así podrán detectarse oportunidades de mejora, vinculados a evaluar el nivel de liquidez necesario para reducir el riesgo asociado a la rentabilidad esperada y la efectiva.

Una recomendación final, se vincula con la identificación de los costos reales totales de los productos, reconociendo costos fijos y variables, erogables y no erogables, buscando clarificar costos ocultos e indeterminados, especialmente en las actividades logísticas y en la evaluación del capital de trabajo óptimo.

III.4.3.3.2.7- Diagnóstico de la función de Sistemas de Información

En primer lugar, es importante aclarar que todas las actividades de esta área son coordinadas por la función de administración operativa de la empresa. Las licencias por uso del sistema de gestión integral actual, son contratadas a un proveedor externo del servicio. A nivel interno, también son responsabilidad del área de administración, todas las actividades necesarias para garantizar el correcto funcionamiento, tanto a nivel hardware como software. Esto último, a través de una conexión fluida con el proveedor de sistema en cuanto a configuración, determinación de parámetros, optimización del funcionamiento y desarrollo de mejoras.

Después de un largo proceso de migración e implementación de alrededor de dos años, junto con el *pool* de compras, la empresa puso en producción *Flexxus Enterprice* como sistema de gestión integral el 25/08/2014. Hasta ese día, la firma utilizaba un sistema desarrollado a medida con altas limitaciones ya que sólo permitía la emisión de facturas de ventas y las actualizaciones de precios, el registro de las compras y los movimientos bancarios, pero de manera independiente y sin integrar la información. Este era el principal problema, la información no integrada que no permitía su gestión para la toma de decisiones y el control de la organización. De este modo, muchos asuntos no eran analizados ni visualizados. El gerente de

administración, fue uno de los promotores del análisis para el cambio del sistema informático de gestión.

Al presente, la empresa mantiene integradas la información de artículos, precios, saldos pendientes en cuenta corriente y mercadería pendiente de entrega, pedidos y entregas con el grupo de compras conjuntas en el que participa, fondos en cada punto de venta, la gestión de pagos y movimientos bancarios y de tarjetas. Además, existe conexión directa entre los dos puntos de venta, a través de un enlace punto a punto entre la sucursal y la casa central, integrando y unificando de este modo en tiempo real la gestión de ventas, la gestión de caja y bancos (incluyendo cheques, tarjetas de crédito, transferencias bancarias y otros medios de pago electrónico), la gestión de compras, así como la gestión contable general. Para lograr la integración de la información y mejorar la coordinación de los procesos de trabajo, se tomaron algunas decisiones relativas a inversiones en infraestructura que incluyeron, adquisición de servidores, mejoras en redes locales, configuración de redes inalámbricas (enlace punto a punto, configuración de accesos remotos, VPNs y accesibilidad a Internet). Además, se contrataron asesores en tecnología informática y se desarrolló un plan de capacitaciones al personal para uso del sistema.

Sin embargo, a pesar de las mejoras alcanzadas, la empresa no ha podido implementar aun el módulo de inventarios, ni de distribución o reparto de mercadería. Una necesidad actual es la de incorporar tecnología e informatizar más toda la cadena logística, que incluye las funciones propias a la administración de los inventarios, de la logística de entrada o abastecimiento y de salida de mercadería. Siendo la optimización informática en la gestión de los inventarios, un aspecto altamente sensible, en las empresas comerciales de distribución minorista con stocks, este inconveniente se torna relevante.

La mayoría de los costos que genera el no contar con estas funciones informatizadas y sistematizadas son ocultos, permanecen indeterminados o confundidos con otras funciones, por la falta de registro de las ineficiencias o por las dificultades para una correcta evaluación. Por ejemplo, no hay registros informáticos de los costos de reproceso por entregas incorrectas o fallas, ni de

las roturas, pérdidas o sustracción de mercadería. Los cálculos de coberturas de stocks son realizados intuitivamente y no se valora el costo de inmovilización de los materiales almacenados, ni se estima el costo de oportunidad por quiebre de *stocks*.

Aunque la firma cuenta con seguimiento de posicionamiento satelital a la flota de camiones para el reparto de mercadería, esta información no está integrada al sistema de gestión.

La empresa no cuenta con una plataforma propia o tienda on-line, para el desarrollo de *e-commerce*. Sin embargo, desde principios del 2020, con el inicio de las cuarentenas, utiliza de manera creciente su sitio web y redes sociales para comunicarse con clientes y proveedores, principalmente como mecanismo para iniciar vínculos y sostener relaciones comerciales. Empleando cada vez más, prácticamente todos los mecanismos digitales disponibles para realizar cobranzas a los clientes.

El comercio electrónico es incipiente debido a que en el canal hay un predominio del comercio tradicional, a pesar de las restricciones de pandemia. No se advierten ni analizan al presente inversiones para el desarrollo del canal comercial digital. Las causas se sustentan en los condicionantes vinculados con la ausencia de un seguimiento y control informático de los inventarios, junto a una deficitaria estructura administrativa adecuada a estos fines. Además, se observan ciertos aspectos culturales de los miembros de la comisión directiva de la empresa, que no valoran como relevante o estratégico la inversión en el comercio electrónico, según las valoraciones que realizan sobre las características propias del sector en el cual participan y sus disposiciones personales.

Como consecuencias, podrían mencionarse la pérdida de mercado y la posición desfavorable frente a los competidores especialmente en ciertas familias de productos que año a año aumentan el nivel comercializado a través de tiendas on-line. En particular para los rubros de esta firma, los artículos de las divisiones Hogar y Jardinería, así como la división Herramientas y Pinturas, presentan claramente las características mencionadas.

- **Conclusiones del área de sistemas de información**

A modo de síntesis del área se mencionan a continuación los principales desafíos, oportunidades de mejora, sugerencias y recomendaciones para la función.

El área de sistemas de información, no cuenta con una misión definida explícitamente ni con una estrategia formalizada y comunicada. Sin embargo, es reconocida como una herramienta fundamental, especialmente para la realización de las actividades comerciales.

La integración en tiempo real de los dos puntos de ventas, en los aspectos vinculados a ventas y cobranzas, saldos de mercadería a entregar a clientes y composición de fondos y sus movimientos para rendiciones de tesorería, resulta la fortaleza principal de la función.

El nivel de inversión en los sistemas de información es bajo y prevalece el criterio de invertir lo menos posible, sin una visión estratégica de posibilidades futuras. Se presenta como oportunidad de mejora, incrementar el nivel de implementación del comercio electrónico y aumentar el nivel de informatización de las actividades logísticas (abastecimiento, inventarios y distribución) de manera de mejorar las ventas digitales, aumentar la eficiencia de los procesos y reducir el nivel de costos ocultos, sin seguimiento ni indicadores informáticos.

Si bien existen importantes desafíos para la función, en particular en lo vinculado a las ventas digitales, se estima que el área ha alcanzado el nivel de competitividad de los competidores locales, aunque no los ha superado.

III.4.3.3.2.8- Diagnóstico de la función de Mantenimiento

La descripción de las actividades de esta área, no merecen mayores comentarios. Se dividen en mantenimiento edilicio y mantenimiento de automotores, funcionan de manera independiente para cada punto de venta. En ambas direcciones, hay un predominio del mantenimiento de tipo correctivo ex-post, para la realización de reparaciones, tanto para inmuebles e instalaciones, como para rodados y maquinarias.

El mantenimiento edilicio opera en conjunto con el desarrollo de ampliaciones, construcciones y/o mejoras. Funciona a cargo de un socio en cada dirección de la empresa con un trabajador destinado casi con exclusividad a esta función, aunque sin lineamientos consensuados con los demás directivos. Si fuera necesario, el trabajador puede dedicarse también a actividades vinculadas a la logística en la empresa o a la realización de trabajos en otros inmuebles o propiedades de los socios.

El mantenimiento preventivo periódico de rodados y maquinarias es realizado internamente como parte de las tareas de cada conductor u operador. Para las reparaciones en general, se recurre a talleres externos una vez detectadas las roturas, utilizando cada dirección un servicio mecánico diferente.

Como conclusión, se observa que las actividades de la función se ejecutan fuera del marco de una organización y coordinación integral. De este modo, surge como principal desafío para el mantenimiento edilicio, la realización de una planificación formal de las actividades especialmente, para la ejecución de reformas, ampliaciones o mejoras. En relación a las actividades de mantenimiento de vehículos y maquinarias, el desafío primordial se vincula con la programación y ejecución de un plan de mantenimiento preventivo y predictivo, para reducir costos operativos de largo plazo y minimizar los tiempos de paradas por reparaciones.

III.4.3.3.2.9- Diagnóstico de las actividades tercerizadas (Jurídica, impositiva-contable y laboral)

En esta área se agrupan las actividades vinculadas a la asistencia brindada por los asesores externos, con los que trabaja habitualmente la sociedad al presente. En principio, cada asesor o grupo de asesores es contratado, con un propósito definido. Ha contado la empresa con otros asesores o grupos de los mismos; los descriptos aquí son los que se encuentran trabajando en la actualidad.

Los asesores permanentes son un grupo de abogados para asuntos jurídicos, principalmente de tipo societario y laboral, junto a un grupo de contadores para las actividades impositiva-contable, de sindicatura societaria además de laboral y previsional. También es contratado para aspectos de riegos de trabajo, un licenciado en seguridad e higiene y un médico laboralista, para verificación de las licencias por enfermedad.

El asesor jurídico externo es consultado sólo en casos puntuales y por tareas predefinidas. La nómina de juicios de la sociedad al presente es de sólo dos litigios relativos a dos desvinculaciones laborales, de los cuales es altamente probable que uno de ellos, signifique erogaciones monetarias para el primer semestre 2022, que no superarían los doscientos cincuenta mil pesos.

Un potencial litigio latente podría surgir, en caso de una desordenada transferencia intergeneracional de la propiedad patrimonial de la empresa. Especialmente en caso de fractura o desmembramiento desorganizado de la sociedad, o de fallecimiento de alguno de los socios y la posterior incorporación a la propiedad de sucesores de la tercera generación.

En principio no se advierte la existencia de derechos a favor de la sociedad pasibles de ser transferidos, ni existen agresiones en curso o por producirse a los activos de la empresa.

El asesor impositivo contable y de sindicatura societaria, se limita a realizar la preparación y certificación de los estados contables de la empresa como síndico y auditor externo, también brinda respuesta a consultas

ocasionales. Prácticamente, no realiza asesoramiento contable ni de auditoría interna a la gestión de la empresa.

Es importante mencionar que en general, tanto el asesor jurídico como el impositivo-contable lo son para la empresa madre (S.R.L.) como para la S.A. vinculada y para todos los miembros de la familia empresaria.

Cabe destacar que los asesores de laboral y previsional son los de mejor funcionamiento. Como se mencionó, agrupan a un letrado para controversias en derecho laboral, un licenciado en higiene y seguridad para dar cumplimiento a la normativa específica y un contador que realiza altas, bajas de personal, liquidaciones de sueldos y asesoramiento integral en derecho del trabajo y la seguridad social para el convenio específico de la actividad (mercantil). Estas actividades son contratadas y coordinadas directamente por el área de administración y RRHH de la empresa, con claras misiones para cada contratación en particular y amplios logros alcanzados.

- **Conclusiones de las áreas externalizadas**

Las áreas operan con ausencia del marco general que otorga una clara misión y estrategia de la empresa. Sin embargo, al tratarse de actividades contratadas a precio de mercado en torno a relaciones de largo plazo; en cada caso, las funciones son acordadas y realizadas con una finalidad o propósito determinado previamente establecido. Además, la empresa aplica altos niveles de exigencia a los servicios contratados y siendo las condiciones de pago convenientes, dan como resultado la recepción de servicios de aceptable equilibrio precio-calidad.

Se advierte además que las áreas tercerizadas, se corresponden con actividades no clave, porque no forman parte de las actividades clave de la cadena de valor de la empresa. De este modo, se trata de actividades susceptibles de ser externalizadas que operan con un propósito claro, lo cual asegura beneficios en costos. Asimismo, como se mencionó, las actividades externalizadas son parte de relaciones de largo plazo con alto nivel de confianza, conveniente desempeño y contrataciones a precios de mercado.

Existen ciertas limitaciones en relación a algunas actividades impositivas y contables, aunque estos condicionantes operan más por falta de solicitud o requerimiento de la comisión directiva, que por impedimentos de los asesores externos de impositiva-contable. En consecuencia, se sugiere como desafío a superar, desarrollar planes de mejora en cuanto al diseño del sistema administrativo contable de la empresa y en relación a los indicadores de gestión así como de auditoría y control interno.

III.4.3.3.3- Síntesis del diagnóstico y examen de la cadena de valor

En las tablas a continuación se sintetiza el diagnóstico funcional, priorizando los desafíos claves de cada actividad de la cadena de valor. El vínculo o relación clave de la actividad con otra u otras áreas o actividades, refiere a lo que Gimbert plantea como forma de cooperación interna. Una primera tabla, expone las conclusiones respecto al examen de las actividades primarias y la segunda, presenta los resultados del examen de las actividades de apoyo.

Es importante destacar que los desafíos y propuestas, como consecuencia del análisis de la cadena de valor, consideraron la situación relativa de los competidores y las valoraciones particulares de los mercados de referencia. Al mismo tiempo, fueron contemplados del mismo modo, cada uno de los grandes apartados de la cadena de valor sobre los que se reflexiona y posteriormente se toman decisiones, según plantea el modelo de Gimbert (Actividades clave, Estrategia de la actividad, Externalización, Cooperación, Integración vertical y otras Diversificaciones).

Tabla 24: Síntesis del diagnóstico de la cadena de valor de las actividades primarias con prioridades de desafíos y relaciones clave.

SÍNTESIS DE DESAFIOS Y MEJORAS SUGERIDAS

Actividad / Área		Prio-ridad	Desafío / Propuesta / Oportunidad de mejora	Vínculo ó Relación Clave
Actividades Primarias	Com-pras	1	Elaborar una estrategia funcional	Direccion y Gobierno
		2	Construir indicadores claves del rendimiento de la función (KPI), para mejorar el desempeño de la función y de los vínculos claves con otras áreas.	Direccion y Gobierno+ Finanzas
		3	Realizar presupuestos periódicos para gestionar de mejor manera el volumen financiero del área y dar seguimiento a indicadores financieros	Finanzas
	Logís-tica	1	Elaborar una estrategia funcional para cada actividad logística (Abastecimiento e Inventarios + Expedicion y Reparto)	Direccion y Gobierno
		2	Mejorar el nivel de respaldo informático a las operaciones logísticas	Sistemas de informacion
		3	Definir objetivos e indicadores de desempeño para cada actividad logística	Direccion y Gobierno + Finanzas
		4	Evaluar el costo de inventarios inmovilizados	Direccion y Gobierno + Finanzas
		5	Incorporar visión sistémica integral de las áreas logísticas de la empresa, para conseguir ser mejor que los competidores en estas actividades.	Direccion y Gobierno
		6	Incorporar recurso humano calificado y especialista	Administración y RRHH
	Comer-cial	1	Desarrollar un plan de marketing para alinear la estrategia de la función comercial a la estrategia del negocio y mejorar la performance de la función comercial	Direccion y Gobierno + Administración y RRHH
		2	Modernizar los locales comerciales y ejecutar los proyectos e inversiones comerciales postergadas	Direccion y Gobierno + Finanzas
		3	Aumentar el desarrollo de e-commerce	Direccion y Gobierno + Sistemas de informacion
		4	Clarificar la estrategia de precios en coherencia con la estrategia comercial, comunicacional y de negocios.	Direccion y Gobierno
	Servi-cio pos-venta	1	Incluir estrategia y objetivos de la actividad en el plan de marketing estrategico que unifique la visión de la función por parte de directivos	Direccion y Gobierno
		2	Hacer seguimiento metódico a los clientes, para consultar su grado de satisfacción y generar mecanismos de mejora	Direccion y Gobierno
		3	Replantear los procesos formales para devoluciones de mercadería	Direccion y Gobierno + Logística

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25: Síntesis del diagnóstico de la cadena de valor de las actividades de apoyo con prioridades de desafíos y relaciones clave.

SÍNTESIS DE DESAFIOS Y MEJORAS SUGERIDAS

Actividad / Área		Prio-ridad	Desafío / Propuesta / Oportunidad de mejora	Vínculo ó Relación Clave
Actividades de Apoyo	Direc-cion y Gobier-no	1	Confirmar directivos y realizar un proceso de reflexión estratégica con el modelo GIB para replantear conceptos estratégicos claves y tomar decisiones de las capacidades de la empresa a desarrollar.	Interno entre miembros del directorio
		2	Evaluar resultados empresariales y la gestion del directorio para definir políticas de inversion y de dividendos	Interno entre miembros del directorio + Finanzas
		3	Definir las caracteristicas de la sucesion de la propiedad y de la gestion estratégica de la empresa	Interno entre miembros del directorio
		4	Construir indicadores y mecanismos para rendición de cuentas entre socios para alinear intereses y construir confianza	Finanzas
		5	Desarrollar un plan estratégico integral	Interno entre miembros del directorio
	Admi-nistra-ción y RRHH	1	Elaborar una estrategia de recursos humanos alineada a las estrategias del negocio	Direccion y Gobierno
		2	Modificar la manera en que se gestionan las personas que trabajan en la empresa, especialmente de los trabajadores familiares	Direccion y Gobierno
		3	Incorporar mayor nivel de congruencia en el uso y la aplicación de las políticas de recursos humanos	Direccion y Gobierno
		4	Mejorar el compromiso y la motivación de la gente conformando ambientes y sistemas de trabajo que posibiliten que el personal alcance un alto rendimiento	Direccion y Gobierno
	Econo-mía y Finan-zas	1	Esclarecer la rentabilidad de la compañía	Direccion y Gobierno
		2	Construir los indicadores que serán considerados válidos.	Direccion y Gobierno
		3	Definir políticas de inversión de utilidades y dividendos.	Direccion y Gobierno
		4	Realizar planificación presupuestaria	Direccion y Gobierno
		5	Identificar el costo total de la compañía, es especial en actividades logísticas.	todas las áreas + Externalizadas
	Siste-mas de Infor-mación	1	Definir y comunicar la mision y estategia de la función	Direccion y Gobierno
		2	Aumentar el nivel de informatización de las actividades logísticas (abastecimiento, inventarios y distribución)	Logistica
		3	Incrementar el nivel de implementación del comercio electrónico	Administración y RRHH + Comercial + Logística
	Manteni miento	1	Para construcciones, realizar una planificación formal de las actividades de reformas, ampliaciones o mejoras	Direccion y Gobierno + Logistica
		2	Para vehículos y maquinarias, realizar un plan de mantenimiento preventivo y predictivo	Direccion y Gobierno + Logistica
	Externa lizadas	1	Desarrollar planes de mejora del sistema administrativo contable y de indicadores de gestión	Direccion y Gobierno + Finanzas +Administración y RRHH
		2	Mejorar el vínculo con asesores contables e impositivos.	Finanzas +Administración y RRHH

Fuente: Elaboración propia.

III.5- Final del Proceso de reflexión estratégica con el modelo GIB

El final del proceso de reflexión estratégica en base al análisis realizado, tiene que ver con el replanteo de los conceptos estratégicos clave y la toma de decisiones para formular la estrategia. De este modo, se determinan las capacidades clave a desarrollar, para realizar las actividades clave de la cadena de valor, que permitan explotar las dimensiones estratégicas y cumplir con los FCE del segmento de mercado seleccionado.

Gimbert (2021) sostiene que la formulación estratégica, conformada por las decisiones consecuencia del proceso de reflexión y análisis con el modelo GIB, puede gestionarse y comunicarse a través del núcleo estratégico, el cual reúne los grandes apartados de decisiones estratégicas del modelo GIB y sus interrelaciones.

En está síntesis, el autor señala que una compañía debe elaborar una estrategia para cada segmento al cual se dirija. La misión circunscribe, limita y define el qué, a quién y cómo del negocio, es decir proporciona un marco de referencia que determina lo nuclear de los conceptos estratégicos clave. Entonces, desde el marco que propone la misión del negocio, el núcleo estratégico sintetiza el modelo GIB en la secuencia: Mercado (segmento) → Estrategia (dimensiones) → Actividades (claves) → Capacidades (a desarrollar).

Como cada segmento, requiere una estrategia descompuesta en dimensiones estratégicas particulares, para responder a las demandas específicas; cuando una empresa se dirige a más de un segmento, deberá realizar tantas secuencias desde el mercado a las capacidades, como a los segmentos a los que se dirija, pudiendo tener o no actividades y/o capacidades comunes, la ejecución de cada estrategia.

Los desafíos y mejoras sugeridas en el apartado anterior, como consecuencia del análisis estratégico del entorno y el análisis interno, son simplemente recomendaciones o propuestas, respecto a decisiones que podrían tomarse sobre la cadena de valor de la empresa. Sin embargo, quienes efectivamente toman las decisiones en la empresa son los directivos.

A modo de ejemplo, se presenta el caso de dos segmentos de mercado para mejorar la comprensión del proceso, brindando al mismo tiempo, algunas pautas generales para facilitar la toma de decisiones estratégicas de los directivos. Para esto, se utilizará el núcleo estratégico como síntesis del modelo estratégico GIB para dos segmentos diferentes de Barrandeguy Hnos. SRL.

Una primera secuencia, para el segmento de iniciación de obra (corralón) y una segunda secuencia, para el segmento denominado terminación y mantenimiento de unidades edilicias. Se puede observar en el ejemplo propuesto, que cada segmento posee FCE diferentes, que son atendidos con dimensiones estratégicas distintas, pero que requieren las mismas actividades claves y capacidades claves para ejecutar cada una de las estrategias.

Tabla 26: Secuencia núcleo estratégico para dos segmentos.

MISIÓN:	Brindar materiales para quienes deseen construir o hacer mejoras con el mejor nivel de servicio al cliente.	
MERCADO / SEGMENTOS / FCE	Mercado: Materiales de construcción	Mercado: Materiales de construcción
	Segmento: Corralón e iniciación de obra	Segmento: Terminación y mantenimiento
	FCE: Precios bajos y atencion personalizada	FCE: Marcas líderes, productos de calidad y exhibición
SECTOR / ESTRATEGIA (Dimensiones Estratégicas)	Precios competitivos y servicio al cliente.	Marcas y productos líderes, Variedad y servicio al cliente.
ACTIVIDADES CLAVE (Cadena de Valor)	Comercial y Logística	Comercial y Logística
CAPACIDADES CLAVE (Recursos) A DESARROLLAR	Funcionamiento del equipo directivo, Trabajo en equipo, Imagen, Almacenes, Comunicación interna	Funcionamiento del equipo directivo, Trabajo en equipo, Imagen, Almacenes, Comunicación interna

Fuente: Elaboración propia en base a Gimbert.

Esta simplificación extrema busca focalizarse únicamente en los aspectos claves de la empresa y su entorno, adquiriendo mayor importancia su aplicación en tiempos disruptivos como los actuales, en que los contextos son cada vez más complejos, dinámicos, inciertos y turbulentos.

Hacer foco en los aspectos clave, facilitaría centrarse en lo nuclear de las tres maneras de conseguir un océano azul según Gimbert (2021): 1) Misión única, 2) Segmento único, 3) Capacidades únicas.

Además, los tiempos presentes exigen que la empresa tenga una necesidad ineludible de replantearse su estrategia de manera constante, lo cual convierte a la estrategia en un ejercicio de reflexión permanente. Conocer que es lo fundamental para los negocios (lo nuclear de sus dimensiones clave), facilita la gestión estratégica y permite convertir las turbulencias de los tiempos disruptivos actuales, en una oportunidad para identificar las grandes tendencias y prepararse mejor para el futuro, de modo de diferenciarse y consolidar mercados.

En el razonamiento presentado como lógica de la reflexión estratégica, el mercado es el origen y fundamento de la estrategia. Sin embargo, existe una configuración opuesta, que se asienta en las capacidades y sostiene que, como los entornos varían tan rápidamente y de manera incierta, es probable que el enfoque de la estrategia en las capacidades, asegure y consolide la estrategia a largo plazo de la empresa. A partir de la perspectiva desde los recursos y capacidades para fundamentar la estrategia, se obtiene una base mucho más estable para definir y robustecer la estrategia (Grant, 2007, citado por Gimbert, 2021).

Los dos sentidos de razonamiento son complementarios, lo descripto en el ejemplo a partir de la lógica de reflexión y análisis desde el mercado, o la lógica desde las capacidades para la toma de decisiones. Según el tipo de empresa o la etapa del ciclo de vida que esté transitando la empresa, es probable que tenga más peso una perspectiva que otra. Sin embargo, las dos visiones deben fusionarse e integrarse, porque los recursos y capacidades de una compañía siempre son escasos y porque cuando se decide racionalmente, se evalúa el beneficio potencial y el nivel de riesgo asociado (Gimbert, 2021).

IV- CONDICIONANTES PARA QUE ESTA EMPRESA PUEDA APLICAR EL MODELO ESTRATÉGICO DE MANERA EXITOSA

El modelo estratégico GIB aplicado se focalizó en determinar lo clave para una unidad de negocio, logró determinar las pocas variables que resultan esenciales para la estrategia de la empresa a nivel interno y externo, con el objetivo que la estrategia de negocio consiga una ventaja competitiva.

En el caso particular de Barrandeguy Hnos. SRL, que pertenece a una familia empresaria que realiza otras actividades, posee otras empresas y unidades de negocio; se mencionarán, de manera simplemente enunciativa y no limitativa, algunos aspectos relevantes y condicionantes, que se evalúan como significativos para decidir, formular y posteriormente, ejecutar y controlar una estrategia determinada:

(I) El gobierno corporativo y órganos de gobierno

El gobierno corporativo describe a quien tiene que servir la organización y como se deben tomar las decisiones, sobre los propósitos y prioridades de la misma. Esto hace referencia a cómo debería funcionar una organización y a la distribución del poder entre las distintas partes interesadas (Johnson et al., 2006, p.165).

El gobierno corporativo, se ocupa de definir también los propósitos que tienen o deben tener prioridad para la empresa. Resulta así fundamental, que el gobierno de la empresa, léase el *managment* o dirección estratégica en el nivel superior de la organización, sea capaz de brindar sentido a las actividades empresarias y cuente con la capacidad de orientar adecuadamente la empresa de manera sustentable hacia el futuro. En particular, con las características de los contextos actuales de las empresas, que son cada vez más dinámicos y turbulentos, cuyos efectos tienen cada vez más incidencia e impactos en las empresas. Al mismo tiempo, cada nivel estratégico (corporativo, de negocio o funcional), tiene distinta perspectiva, utiliza diferente información y toma diferentes decisiones, porque gestionan diferentes problemas.

La disfunción directiva en Barrandeguy Hnos. SRL es el generador de la crisis de gobierno presentada, siendo los mismos directivos en cuanto a su

conducta, la manera en que se relacionan y toman decisiones, los causantes de las indefiniciones estratégicas actuales. El equipo directivo no funciona como órgano de gobierno, por lo tanto, su inacción en algunos casos junto a la confusión en su accionar operativo y estratégico en ocasiones contradictorio, incrementa la incertidumbre respecto hacia donde se dirige la empresa y quienes serán los encargados de la conducción futura. Claramente, esta situación, que puede provocar un desmembramiento organizacional, promueve intereses individuales o de cada clan familiar y perjudica a la empresa. Además, en forma conjunta, se expande en cascada a nivel interno y externo porque involucra a familiares, al propio personal, así como a clientes y proveedores.

En la medida en que el órgano de gobierno, como lo hizo en el pasado, vuelva a construir y cumplir acuerdos, aunar esfuerzos e intereses, funcionando en forma integrada como un equipo de alto rendimiento, podrá superar las limitaciones actuales y permitir alcanzar los mejores resultados de la aplicación del modelo estratégico presentado, para la toma de decisiones.

Para la reflexión estratégica de la empresa como unidad de negocios realizada en este trabajo, fueron consideradas las once divisiones de rubros de productos como una única unidad de negocios, conforme la valoración presente que comunican los directivos propietarios de Barrandeguy Hnos. SRL.

Debe destacarse que, desde una perspectiva corporativa, podrían haberse considerado cada una de las once divisiones como una unidad de negocios individual (igual situación para cada uno de los sistemas que conforman el rubro servicios). Una alternativa intermedia surgiría al considerar los rubros que agrupan divisiones: corralón, terminación y servicios, como diferentes unidades de negocios. Como consecuencia de lo anterior, el gobierno corporativo deberá decidir cómo será la futura estrategia corporativa de los negocios, en que nuevos negocios se debe entrar o salir y qué nivel de inversión asignar a los mismos, buscando también la creación de sinergias entre los negocios.

Así, por ejemplo, si en el futuro se evaluara conveniente la estrategia de desagregar el negocio poli-rubro como especialidades o especialistas, podrían surgir múltiples opciones entre las que podrían mencionarse, un negocio especialista en ferretería, plomería e instalaciones (división tres) u otro que combine las divisiones 6, 7 y 8 (Aberturas + Baños, cocina y grifería + Pisos y revestimientos).

Del mismo modo, dentro del rubro servicios, podría surgir una unidad de negocio que se ocupe sólo de la logística de entrega de materiales, pudiendo además brindar servicios a otras empresas o clientes que lo demanden. Similar caso, en cuanto a los servicios provistos por el sistema de financiación, cuando se trate de financiación propia (ventas en cuenta corriente) que podría también ofrecer fondos a terceros que lo demanden. Así se duplicarían actividades clave en el sector o en otros sectores, lo cual permitiría realizar mejor la actividad y sostener las ventajas competitivas.

El gobierno de la empresa debe decidir también sobre aspectos corporativos más allá de los elementos propios de la unidad de negocios y de cada función dentro de las mismas. Además de definir en qué negocios participar e influir en ellos, tiene la responsabilidad de determinar qué nivel de inversión de recursos asignar a cada negocio, intentando lograr la creación de sinergias entre los mismos (Gimbert, 2021). En este sentido, y especialmente para la empresa analizada, resulta fundamental resolver los asuntos vinculados a la política de dividendos y reinversión de utilidades, la retribución a los directivos y los mandos medios (especialmente los familiares) así como la política de financiamiento y el nivel de endeudamiento corporativo y de cada unidad de negocios.

(II) Examinar y reconocer en profundidad, los valores reales de la compañía y sus dueños (los familiares propietarios).

Gimbert sostiene que quienes definen los valores de la empresa son sus propietarios. Para Barrandeguy Hnos. SRL cuyos propietarios en la actualidad son los cuatro hermanos de segunda generación, hijos de uno de los hermanos fundadores de primera generación, toman relevancia e influencia notable, los

afectos familiares y los aspectos derivados de la idiosincrasia y capacidades propias de la familia.

El proceso de examinar y reconocer en profundidad, los valores reales de los familiares propietarios, permitirá tomar conciencia sobre la influencia de los mismos en todo el proceso de reflexión estratégica. Por lo tanto, este proceso concederá mayor conocimiento a la manera en que impactan los valores en los conceptos estratégicos, en la percepción del entorno, en los análisis externos e internos y finalmente, en las decisiones estratégicas. Además, cuando surjan conflictos de interés, los valores compartidos y la comunión de valores entre los socios, como consecuencia de haber examinado y reconocido los mismos, resulta de fundamental importancia para resolver divergencias y aplicar exitosamente el modelo estratégico.

Algunos valores de relaciones familiares en Barrandeguy Hnos. SRL, obstaculizan mejorar los resultados de la empresa y al mismo tiempo impedirían una aplicación exitosa del modelo estratégico. Los mismos se vinculan y refieren en particular, a la manera en que son evaluados los familiares que trabajan en la empresa, con independencia de la generación a la que pertenezcan. Podrían mencionarse como relevantes: la tolerancia excesiva al error y el incumplimiento de acuerdos, la ausencia completa de sanciones, la influencia de padres sobre hijos con la caja del negocio, junto a premios y promociones sin conexión con méritos.

(III) Un equipo directivo profesional es el responsable de la conducción estratégica de la empresa.

Los directivos deben contar con las capacidades para conducir la empresa, de manera que a través de sus valores puedan definir la misión y articular la misma con los objetivos y la visión por medio de la estrategia con las políticas como guías (Gimbert, 2021). “Nadie puede conducir hacia el futuro con el piloto automático” (Gibson, 1997, citado por Martínez Ferrer, 2008, p.13).

El director general o CEO es el responsable último de la estrategia. Es conveniente que sea humilde, flexible y escuche las propuestas estratégicas de sus colaboradores.

"Un equipo directivo unido, que cohesione a toda la organización, haga fluir la información y el conocimiento por todas las capas y áreas de la compañía, donde aprendan todos de todos, trabajando con pasión y contagiando estas cualidades a cada uno de los colaboradores, es prácticamente imbatible. Como lo inverso lleva a una organización al desastre". (Gimbert, 2021, p.47).

En conclusión, quienes conducen empresas enfrentan desafíos cada vez más exigentes. Un equipo directivo profesional, comprometido, cohesionado y multidisciplinario es imprescindible para afrontar los contextos cada vez más competitivos que desafían a las empresas y exigen convertir a la estrategia en un ejercicio de reflexión permanente.

Por lo tanto, es recomendable una visión clara y sintética de la estrategia (Gimbert, 2021).

Lo mencionado anteriormente corresponde a las características deseadas que debería tener la conducción futura de Barrandeguy Hnos. SRL. En la medida en que el equipo directivo actual, no transforme su manera de trabajar para conseguir profesionalizar la gestión estratégica, la aplicación exitosa del modelo estratégico encontrará fuertes limitaciones y dificultades. Estas barreras inconvenientes, impedirán utilizar correctamente el modelo tanto en el estadio de reflexión y análisis, como en la etapa de replanteo de conceptos estratégicos y toma de decisiones para formular la estrategia.

(IV) Identificación y distinción de roles de los socios directivos.

Barrandeguy Hnos. SRL es una firma cuyos directivos ejecutan y lideran funciones operativas, además son hermanos mientras que al mismo tiempo son quienes detentan la propiedad total de esta compañía y de otras que controlan. De modo que los socios hermanos, en las funciones de ejecución operativa, son también jefes de sus hijos y sobrinos quienes no son propietarios, además de los empleados no familiares.

En el caso de los socios directivos de Barrandeguy Hnos. SRL, es primordial la aceptación de los ciclos naturales de vida y la dinámica de la

convivencia familiar para organizar, desarrollar y proteger la empresa y la relación entre la familia y la empresa. La identificación y distinción consciente y racional, de cada uno de los roles ocupados, sus propósitos, expectativas e intereses asociados, resulta fundamental para clarificar el accionar de las personas y sus decisiones.

Los juegos y roles en las relaciones entre los miembros de la familia empresaria, en algunos casos pueden alimentar situaciones conflictivas y otras veces, ayudar a mantener el equilibrio. La aceptación de la realidad, es el primer paso para iniciar procesos de cambios y regulaciones entre la familia y la empresa, debido a que no se puede modificar lo que no se reconoce o acepta (Cucinelli, 2013).

En consecuencia, distinguir conscientemente los roles ocupados por cada uno de los socios directivos de Barrandeguy Hnos. SRL, con sus intereses, expectativas y responsabilidades, es clave al momento de pensar y definir la estrategia de la empresa. Esto es así debido a que, tanto al reflexionar, analizar o decidir estratégicamente en una unidad de negocios, la confusión de roles podría desconcertar los análisis y perturbar las decisiones. Asimismo, distinguir y considerar las posiciones y perspectivas del otro socio, podría resultar un facilitador para el mutuo entendimiento y el encuentro de enfoques, consideraciones y puntos de vista.

(V) Necesidad de directivos con habilidades conceptuales

Durante el proceso de reflexión estratégica, se advirtió que resulta fundamental que quienes tomen las decisiones estratégicas en una organización, cuenten con una base al menos elemental de conocimientos en gestión, habilidades conceptuales y capacidad de abstracción. Asimismo, la alineación de significados especialmente los vinculados a la gestión estratégica, para ver a la empresa como un todo y desde un enfoque sistémico, favorece el análisis y la reflexión. Esta situación, permite un intercambio positivo de intereses, conveniencias, perspectivas y necesidades, para la coordinación efectiva, de cada una de las funciones de la empresa y de las relaciones con el entorno pertinente.

De este modo, quienes tienen a cargo la conducción de una empresa y deseen en consecuencia, reflexionar estratégicamente para la toma de decisiones, requieren contar con ciertas cualidades, además de aptitudes y actitudes, que reduzcan la disonancia cognitiva y promuevan el encuentro, el entendimiento y la comunión de ideas. Los directivos con estas habilidades, podrán aplicar convenientemente el modelo estratégico propuesto y realizar así, un adecuado análisis para el replanteo de los conceptos estratégicos y la toma de decisiones, que afectarán el bienestar global de la organización, considerando adecuadamente, las oportunidades, amenazas y tendencias del entorno.

Como desafío, para los socios actuales y los potenciales sucesores en la dirección (o en la propiedad) de Barrandeguy Hnos. SRL, surge como necesidad fundamental para la aplicación exitosa del modelo estratégico, la adquisición de habilidades directivas, en el marco de una visión sistémica e integral de la organización.

(VI) Nepotismo y líderes mediocres

En la medida en que el equipo directivo y los familiares que trabajan en Barrandeguy Hnos. SRL, no tomen consciencia de la necesidad de incrementar el grado de compromiso y motivación de quienes trabajan en la empresa, con una búsqueda permanente de aprendizaje para la superación y mejora, la reflexión estratégica encontrará amplias limitaciones.

Mientras impere cierto grado de nepotismo negativo entre los familiares, la gestión estratégica no podrá profesionalizarse, se promoverán las desventajas y debilidades de las empresas familiares y será poco probable, que el modelo estratégico pueda aplicarse convenientemente.

Del mismo modo, como se ha mencionado anteriormente, si las posibilidades para acceder a puestos de responsabilidad, combinan el nepotismo negativo con el narcisismo, quienes en consecuencia ocupen esos cargos, serán líderes mediocres o anti líderes en palabras de Gimbert. La empresa así, se habrá transformado en un refugio de mediocres con

consecuencias negativas para su competitividad futura y sus resultados. Luego, la reflexión estratégica estará obstaculizada y limitada.

Finalmente, en Barrandeguy Hnos. SRL sólo una gestión estratégica profesionalizada podrá superar las limitaciones planteadas para aplicar convenientemente el modelo estratégico. De esta manera, se promoverá el nepotismo positivo que impulse a conseguir las ventajas y fortalezas de las EF, que mejoren los resultados y posibilidades futuras.

V- CONCLUSIONES GENERALES PARA LOS TRES EJES TEMÁTICOS

La empresa atraviesa hoy una bonanza financiera, con alto grado de liquidez y el mejor volumen de ventas de los últimos años. La situación actual es en mayor grado, consecuencia de aspectos favorables del contexto que, por capacidades propias del equipo directivo, encargado de conducir la empresa y determinar su destino. Claramente, los vientos favorables empujan el barco y determinan un rumbo indefinido y cambiante.

Es probable que los tiempos propicios actuales para la empresa, que se materializan también en términos financieros, concedan facilidades vinculares de relación y coordinación, por la mejora en disposiciones y actitudes del personal familiar y no familiar. Resultando así, una gran oportunidad para que, quienes ejerzan el gobierno de la empresa, con base en la reflexión estratégica y los condicionantes mencionados, actúen rompiendo la inercia de la inacción. De este modo, las circunstancias convenientes podrían resultar adecuadas y oportunas, para agilizar el proceso de replantear los conceptos estratégicos clave y tomar decisiones, orientadas a construir la conducción futura de la sociedad y resolver las condiciones estratégicas indeterminadas, confusas o conflictivas, que afectan la supervivencia de la empresa en el futuro.

Barrandeguy Hnos. SRL debería plantearse, conseguir la construcción de un órgano de gobierno para cada sistema de la empresa familiar (familia, empresa, propiedad). Resulta un elemento fundamental que cada sistema cuente con un grupo de personas que se reúnan para analizar información, deliberar y tomar decisiones, de manera que la empresa pueda ser rentable en

un ámbito de armonía familiar. A modo de ejemplo en relación a la empresa, que los familiares que trabajen allí, cobren una remuneración de mercado en concordancia a su desempeño, que quienes sean directivos perciban honorarios por su trabajo como directores y que quienes sean socios, perciban dividendos por su participación en la propiedad, por las utilidades que no sean reinvertidas y se decida distribuir.

Al ser uno de los valores más importantes de las empresas familiares y en particular en Barrandeguy Hnos. SRL, el compromiso de los familiares con el futuro de la compañía; los ordenamientos presentados podrían motivar y contribuir a la confluencia de los esfuerzos de la familia empresaria, para incrementar la colaboración, alinear los intereses y mejorar los resultados. Al mismo tiempo, la cultura de la empresa familiar, que impregna las relaciones y los afectos familiares, podría impulsar una dinámica, que mejore las decisiones que surjan como consecuencia de la reflexión estratégica, promoviendo al mismo tiempo una implementación exitosa de las mismas.

Finalmente, considerando los aspectos presentados, es de esperar que el final del proceso de reflexión estratégica al aplicar el modelo GIB, a partir del replanteo de conceptos estratégicos clave, colabore especialmente en la construcción de una visión compartida, comprendida y comprometida (Levy, 2021). De este modo, podría promoverse una confluencia intelectual y emocional, que mejore las decisiones estratégicas. Al mismo tiempo que, se facilita la edificación del nuevo gobierno o conducción, para alcanzar los resultados que aseguren la continuidad de la empresa en el futuro.

V.1- Más allá de la estrategia

Pensando en la estrategia según los estadios tradicionales (reflexión, formulación, implementación y control), el éxito en la implementación y control de una estrategia formulada (diseñada), necesita determinados factores de tipo político, cultural y emocional, que van a afectar en la capacidad y los resultados conseguidos por una empresa, al llevar a la práctica una estrategia elegida.

Según el profesor José Alejandro Bernhardt (s.f.), la cultura (conjunto de hipótesis fundamentales que un grupo ha inventado, descubierto o constituido, para resolver sus problemas de adaptación al entorno y de integración interna) y la estructura (expresión de la distribución del poder imperante) que prevalecen en el seno de una organización, son los factores que explican el éxito o fracaso y los resultados alcanzados, por las estrategias seleccionadas. De esta manera, el alineamiento de la estrategia con la cultura y la estructura de poder, como condición para que mejore la calidad de diseño y de ejecución de la estrategia seleccionada (efectividad organizacional) dependerá de:

- La capacidad de alinear cultura organizacional y estructura de poder, lo cual determinará los resultados que se pueden obtener con una estrategia (permitida).
- La cultura, que puede alentar una estrategia en cuyo caso resultará una fortaleza, o puede bloquear u obstaculizar una estrategia inadecuada y entonces será una debilidad de la organización.
- El mapa de poder y la configuración de sus factores, que afecta a los resultados de la organización porque es el que define la elección de los resultados deseados y las estrategias a desarrollar.
- Las matrices culturales y políticas, las cuales revelan preferencias que favorecen o desfavorecen la reflexión estratégica y las modalidades de ejecución estratégica.

De este modo, la efectividad de una organización para alcanzar los resultados deseados, depende de la armonización y alineación entre la cultura, la estructura de poder y la estrategia. “Cuando este alineamiento resulta imposible, la organización se enfrenta a uno de los máximos desafíos: el de cambiar, sea su estrategia, su estructura o su cultura” (Bernhardt, s.f., p.141).

Según Gimbert (2021), existen dos elementos fundamentales, que incluyen los aspectos políticos y culturales-emocionales mencionados, y determinan los resultados de una estrategia seleccionada; ellos son el liderazgo y la estructura organizacional. Estos dos elementos en conjunto con la estrategia conforman un triángulo esencial.

Por liderazgo, el autor identifica aquello necesario para que la organización pueda alinear la potencialidad de sus recursos y capacidades, de modo que los colaboradores sigan al líder para implementar la estrategia y transformar la organización a alcanzar grandes éxitos.

En la estructura de la organización, están incluidos no sólo los recursos y capacidades de la empresa sino también su infraestructura, sus procesos, sus reglas, su cultura, su estructura de poder, jerarquías y en particular, las características personales clave de los miembros de la organización, que son quienes posibilitan la innovación y la transformación digital a través del uso de las nuevas tecnologías.

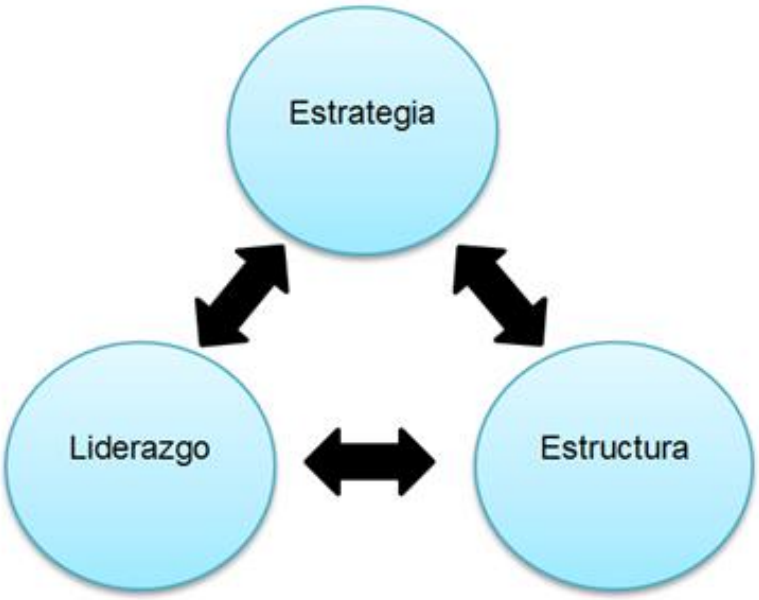


Figura 27: Triángulo esencial de Gimbert.
Fuente: Elaboración propia en base a Gimbert (2021).

En definitiva, debido a los entornos de alta turbulencia una empresa debe reflexionar en forma permanente sobre su estrategia. Además, al mismo tiempo, debe considerar si cuenta con el liderazgo necesario para implementar la estrategia seleccionada y si la estructura organizacional (también de poder y cultural), soportan correctamente la estrategia decidida. En consecuencia, es necesaria una armonización de los tres vértices del triángulo, para alcanzar la efectividad organizacional.

Para Gimbert (2021), tanto el liderazgo como la estructura, son los dos pilares sobre los que se apoya la estrategia y si uno falla o no se adapta, la estrategia fracasará. Sin embargo, plantea que en momentos disruptivos la figura del líder toma más relevancia aun, porque las dificultades son mayores y el tiempo para la toma de decisiones es menor, pero especialmente, porque al final quien decide la estrategia y define la estructura es el líder. El liderazgo de los tiempos actuales requiere de honestidad, pasión, responsabilidad, resiliencia, capacidad de dialogo, carisma, humildad, visión, pensamiento estratégico, capacidad de escucha, comunicación, motivación y transmisión de confianza.

Como aporte al modelo y para el caso de una empresa familiar cuya gestión estratégica atraviesa un proceso de crisis de transición, se propone vincular el modelo clásico de los tres sistemas de las empresas familiares, con el triángulo esencial de Gimbert, para que una empresa pueda alcanzar el éxito. De modo de aplicar el triángulo esencial (trinomio: Liderazgo, Estructura y Estrategia) a cada uno de los sistemas del modelo clásico de empresa familiar (trinomio Empresa, Familia, Propiedad).

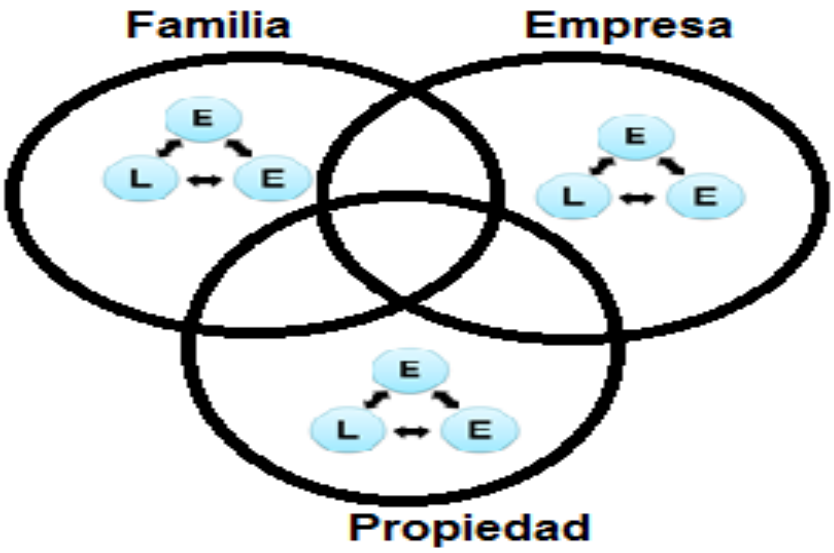


Figura 28: El modelo clásico de las empresas familiares y el triángulo esencial de Gimbert para cada sistema.
Fuente: Elaboración propia.

Como resultante, así como en el sistema empresa, la estrategia para ser implementada correctamente y alcanzar el éxito, requiere estar articulada a un correcto liderazgo y contar con la estructura adecuada. De la misma manera, el éxito en la gestión del sistema propiedad, requiere de una articulación convenientemente entre su estrategia de propiedad, liderazgo y estructura. Igual razonamiento se propone para la gestión del sistema familiar, en cuanto a que la estrategia familiar (por ejemplo, conservar la armonía y fortalecer lazos) se encuentre consolidada coherentemente con un adecuado liderazgo de la estructura familiar existente.

Como cada sistema se rige por paradigmas diferentes, en el caso de un directivo familiar que trabaje en la empresa y sea además propietario (área central de intersección de los tres círculos), recaerán en la misma persona cada uno de los roles en los distintos sistemas; en consecuencia, resulta manifiesta la necesidad de reconocer como se va a liderar y decidir, la estrategia de cada círculo, armonizada con la estructura de cada uno de los sistemas en los que participa.

De este modo, como derivación final surge que la manera en que sean gestionados integralmente cada uno de los sistemas de la empresa familiar (Empresa-Familia-Propiedad), en cuanto trinomio Estrategia-Liderazgo-Estructura, es lo que permitirá obtener los mejores resultados del proceso de reflexión estratégica (exploración del potencial) para diseñar e implementar posteriormente una estrategia de éxito (explotación del potencial). Así se podrán también resolver, con mayor grado de racionalidad y consciencia, los vínculos entre los sistemas, necesarios para promover una transición ordenada, hacia una gestión estratégica profesional, que supere la crisis de gobierno actual y posibilite usufructuar de la mejor manera, las ventajas y fortalezas de las empresas familiares, asegurando al mismo tiempo la continuidad de la compañía en el futuro.

VI- CONSIDERACIONES FINALES

Se eligió el modelo estratégico GIB principalmente porque estructura, ordena y simplifica la manera de pensar y razonar a nivel estratégico, al mismo tiempo que integra en un único esquema, conceptos dispersos y herramientas diversas de análisis para la reflexión estratégica. Además, el modelo a través de los sucesivos análisis, permitió aumentar el conocimiento, para enfocarse en establecer las pocas variables clave, que reducen la complejidad para tomar decisiones, que faciliten la acción estratégica.

Se seleccionó el modelo, con la expectativa que aporte los elementos esenciales, destinados principalmente a unificar el sentido y significado de los conceptos estratégicos clave. Los aprendizajes a cada nivel de análisis fueron trascendentales, debido a que integraron conceptos y modelos estratégicos, dispersos en las diversas teorías del *managment* estratégico, en un único modelo de razonamiento para la reflexión y el análisis.

Los ejes temáticos considerados, surgieron como consecuencia de vivir en carne propia, los efectos organizacionales de directivos actuando a nivel operativo, con conceptos estratégicos dispersos y en disonancia. Por esta razón, al utilizar el modelo GIB como parte de un proceso integral de consultoría en la empresa analizada, se logró alcanzar un diagnóstico general del estado de situación de la empresa. Esto permitió conocer los elementos fundamentales, de los cuales depende la supervivencia y desarrollo futuro de la compañía, junto a los desafíos prioritarios y recomendaciones efectivas, para superar los problemas que enfrenta la gestión estratégica. También se presentó y ejemplificó, lo nuclear del proceso para replantear conceptos estratégicos y tomar decisiones, lo cual se corresponde con la aplicación de la segunda parte del modelo GIB.

Las dificultades para la elaboración del trabajo, estuvieron vinculadas con la complejidad, amplitud y profundidad de los ejes temáticos seleccionados. Fueron necesarios sucesivas reflexiones y análisis, para encontrar abordajes y perspectivas alternativas, capaces de brindar respuestas sólidas a los problemas planteados. De este modo, surgieron condicionantes

con capacidad para reducir y coartar, los beneficios de la reflexión estratégica con el modelo GIB.

Se reconoció la importancia estratégica que tiene para las empresas familiares, contar con un órgano de gobierno a nivel corporativo y de unidad de negocios; consolidado, reconocido como tal y con alto grado de profesionalismo interno y en los vínculos, con el sistema familia y con el sistema propiedad, promoviendo el compromiso y la motivación. Surgieron así, nuevos elementos que afectan la calidad y el diseño de las estrategias; junto a la importancia del líder que decide las estrategias y las estructuras necesarias, para accionar a la organización a alcanzar los resultados deseados.

Los desafíos futuros como consultor en estrategia para pymes familiares, se vinculan con conseguir elaborar una metodología capaz de diagnosticar condicionantes relevantes, que pudieran obstaculizar el desarrollo estratégico. Los mismos en principio, deberían resolverse antes de realizar un proceso de reflexión estratégica. De esta manera, se podrán considerar mejor los conceptos y análisis, para luego tomar las decisiones, respecto a las capacidades que incidirán en la cadena de valor de la empresa y definirán las dimensiones estratégicas, que conformarán la estrategia de la empresa.

VI- BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Libros

Antognolli, Santiago (2020). *Reestructurando la empresa familiar*. Ed. Dunken.

Antognolli, Santiago (2012). *Cómo diseñar la estructura y las formas de gobierno*. Ed. Arte Gráfico Argentino.

Bauman Zygmunt y Bordoni Carlo. (2016). *Estado de crisis*. Ed. Paidós.

Brugarola, Martin S.J. (1947) *La cristianización de las empresas*. Ed. Poblet.

Buenos Campos, Eduardo (1993*). Fundamentos teóricos de la Dirección Estratégica*. Ed.-

Cucinelli, Eduardo. (2013). *La Tribu Empresaria* – 1º Ed. Éfeso.

De Bono, Edward. (2005). *Seis sombreros para pensar*. Ed. Granica.

Drucker, Peter. (1999). *Las nuevas realidades*. Editorial sudamericana.

Echeverria, Rafael. (2013). *La empresa emergente*. Ed. Granica

Espasa Calpe (1988). Diccionario Enciclopédico. 7º Edición Madrid

Gilli, Juan José. (2011). *Ética y empresa*. Ed. Granica

Gimbert Xavier. (2010) *Pensar estratégicamente*. Ed. Deusto

Gimbert Xavier. (2021) *Gestionar estratégicamente*. Ed. Deusto

Johnson, Gerry; Scholes, Kevan y Whittington, Richard. (2006). *Dirección estratégica* - 7º edición. Madrid. Pearson.

Larousse. (1998). Diccionario Gran Atlas Internacional

Martínez Ferrer, Guillermo. (2008). *Estrategia para Pymes*. Ed. El Copista.

Mochón y Beker. (1997). *Economía principios y aplicaciones*. 2º Edición.

Molina Sandoval, Carlos. (2014). *Empresas familiares. Herramientas de planificación y profesionalización*. 1º edición.

Pérez, Rafael y Massoni, Sandra (2009). Hacia una teoría general de la estrategia. Disponible en: https://octavioislas.files.wordpress.com/2011/08/2008-11-18-rafael-alberto-pc3a9rez-y-sandra-massoni-hacia-una-teorc3ada-general-de-la-estrategia.pdf

Von Clausewitz, Karl. (2004). *De la guerra*. Ediciones Libertador.

Weihrich, Cannice y Koontz. (2017). *Administración* – 15º edición

Artículos

Alamo, Pablo. *(s.f.). Empresas familiares: el nepotismo, ¿es bueno o malo?* https://www.grandespymes.com.ar/2014/02/11/empresas-familiares-el-nepotismo-es-bueno-o-malo/

Argañaraz Nadim y Maldonado Florencia (2018). Informe Económica IARAF: Presión Tributaria Argentina. https://drive.google.com/file/d/1Ft7azp7q2YI7aVB8WX4YwZC7ONuoUx7s/view

Bernhardt, José Alejandro (s.f.). *Estrategia, estructura y cultura (Cap. 6).* Master en negocios

Informe Organización Internacional del Trabajo 2021. *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo 2021.* (Informe O.I.T., 2021) https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_771675.pdf

Gimbert, Xavier. (2009). *El núcleo estratégico como modelo de gestión ante la complejidad.* Harvard Deusto Business Review, (Setiembre 2009).

Gimbert, Xavier. (2020). *La estrategia en tiempos disruptivos*. Texto publicado en Harvard Deusto Business Review. (Octubre 2020)

Guía para la pequeña y mediana empresa familiar (2003). Ministerio de Economía. Dirección general de política de la Pyme. Madrid, noviembre 2008. http://www.ipyme.org/Publicaciones/EmpresaFamiliar.pdf

Levy, Alberto (2021). *Desarrollo Competitivo: La interacción recursiva entre Estrategia, Cognición y Poder.* (Agosto 2021). https://es.linkedin.com/pulse/desarrollo-competitivo-la-interacci%C3%B3n-recursiva-entre-alberto-levy

Minzberg, Henry. (1987). *Las 5 Ps de la estrategia*. Texto Publicado en *California Management Review. (*Octubre 1987*)*

Pérez, Rafael Alberto (2011). *El estado del arte en la Comunicación Estratégica.* (s.f.) Disponible en: file:///D:/Downloads/El_estado_del_arte_en_la_Comunicacion_Estrategica.pdf

Porter, Michael, (2008), *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.* Texto publicado en Harvard Business Review, América Latina. (Enero 2008).

Veritier Gisela (2021, 22 de Agosto). *Ante el calentamiento global, ¿es posible una economía circular?* La Voz del Interior https://www.ucc.edu.ar/seguimiento-medios/ante_el_calentamiento_global_%C2%BFes_posible_una_econom%C3%ADa_circular-7994.html

World Intellectual Property Organization (WIPO), *Global Innovation Index 2021*. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/ar.pdf

Amuchástegui, Enrique. (s.f.). *Estrategia de empresa y política de recursos humanos.*

Lo Cascio, Diego Alejandro. (2018). *Aplicación de un modelo estratégico a una empresa metalmecánica.*

Links

Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba. https://www.adec.org.ar/

BCRA. http://www.bcra.gov.ar/

Cámara Argentina de Comercio y Servicios. https://www.cac.com.ar/

Cámara Argentina de la Construcción. https://www.camarco.org.ar/

Cámara de Comercio de Córdoba. https://camcomcba.com.ar/

Cámara de ferreterías y afines de la República Argentina. http://cafara.org.ar/

Cámara de Ferreterías, Sanitarios, Hierros y Afines de la Provincia de Córdoba. http://camaradeferreterias.com.ar/

Confederación Argentina de la Mediana Empresa. https://www.redcame.org.ar/

Grandes Pymes https://www.grandespymes.com.ar/

IAEF http://www.iaef.org.ar/

IARAF https://www.iaraf.org/

IERAL https://www.ieral.org/

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos https://www.indec.gob.ar/

Instituto de Estudios Económicos para la Realidad Argentina y Latinoamericana. http://www.ieralpyme.org/

Prensa escrita

https://eleconomista.com.ar

https://www.ambito.com

https://www.infobae.com

https://www.lanacion.com.ar

https://www.lavoz.com.ar/

https://www.laprensa.com.ar/

ANEXO 1**: Detalle de fuentes utilizadas para la elaboración del trabajo**

Fuentes Primarias

Referencias o fuentes primarias que proporcionaron datos de primera mano, concomitantes al periodo de trabajo en la empresa y recolectados para la realización del mismo (cualitativos y cuantitativos).

- Estados Contables últimos 8 años y papeles de trabajo del último ejercicio.
- Declaraciones impositivas presentadas durante el año 2021.
- Reportes internos específicos y por área de Barrandeguy Hnos. S.R.L. (a partir de gestión de la base de datos del sistema de gestión).
- Reportes internos del centro de compras (Red Promat) y de la Cámara de Ferreterías y afines, entidades en las cuales Barrandeguy Hnos. S.R.L. es socio.
- Entrevistas individuales y grupales, con cada uno de los miembros de la comisión directiva
- Entrevistas individuales con jefes de área y asesores externos de la empresa.
- Entrevistas con Gerente General del Centro de Compras y socios del grupo.
- Entrevistas con Gerente General de la Cámara de Ferreterías, Sanitarios, Hierros y Afines de la Provincia de Córdoba.
- Observación personal y directa en la empresa.

Fuentes Secundarias

Datos ya existentes incorporados al análisis (cualitativos y cuantitativos). Se remite al apartado VI- Bibliografía consultada página 232).

ANEXO 2**: Contenido de las familias de artículos en cada división** (información disponible en https://barrandeguyhnos.com.ar/productos/).

Nº	DIVISIÓN	Familia de artículos
1	Materiales de construcción	Áridos, cementos y cales, yesos; ladrillos, blocks y viguetas. Membranas, aislantes, revestimientos cementicios y plásticos. Tejas y cerámicas, cementicias y de chapa. Impermeabilizantes, aislantes y membranas. Pre-moldeados y pre-tensados de hormigón (bloques, viguetas y adoquines). Productos químicos. Cámaras sépticas, cisternas, biodigestores, sifones, tanques de agua. Alambres y tejidos; cercos y postes.
2	Hierros, chapas y perfiles	Caños estructurales redondos, cuadrados, rectangular. Hierros de construcción redondo nervado, redondo liso. Mallas sima, mallas soldadas negra y galvanizada. Perfilería pesada (perfir normal IPN, perfil normal UPN, perfil C). Metales desplegados y aceros. Perfilería liviana (planchuelas, ángulos, redondo liso, cuadrado liso. Torsionado, U). Chapas laminadas, galvanizadas, acanaladas, plásticas, lisas, a color, trapezoidales.
3	Ferretería, plomería e instalaciones	Caños y accesorios para redes e instalaciones de gas. Caños y accesorios para cloacas. Caños y accesorios para desagües pluviales. Remaches, fijaciones, tornillos, tirafondos, sogas. Bisagras, picaportes, pasadores, burletes, cerraduras. Canillas, llaves de paso y plomería en general. Caños Epoxi/Galvanizado, caño fusión, caños PVC, polietileno, polipropileno, tubo desagüe, tubo PVC, termofusión agua y gas. Sella roscas, selladores y pegamentos, masillas y adhesivos. Repuestos de baño y cocina. Ropa de trabajo y seguridad industrial, cascos, guantes, antiparras y anteojos de seguridad, fajas lumbares de seguridad, calzado, pantalones y camisas.
4	Electricidad	Caños, cajas y cables, cables subterráneos, cable canal, caños corrugados. Llaves, llaves térmicas, cajas, interruptores. Pilares de bajada.
5	Herramientas, equipos y máquinas	Herramientas para albañilería en general. Palas, cucharas, picos, carretillas, escaleras y herramientas en general. Máquinas eléctricas: hormigoneras, amoladoras, soldadoras, taladros, sierras cortadoras sensitivas, sierras circulares, sierras caladoras, hidrolavadoras, martillos roto-neumáticos. Herramientas y elementos de medición y nivelación. Bombas periféricas, centrífugas, sumergibles (para agua, aguas grises y aguas cloacales). Bombas presurizadoras. Presurizadores de agua y elevadores de presión. Bombas automáticas e inteligentes. Bombas circuladoras para calefacción. Filtros y accesorios para piletas de natación. Máquinas a explosión: grupos electrógenos, moto-desmalezadoras, motosierras.
6	Aberturas	Puertas de interior, puertas de exterior, puertas ventanas de aluminio, metálicas (en chapa) y de madera. Ventanas de abrir y corredizas, mosquiteros y postigones. Rajas y ventiluces. Persianas, celosías, cortinas y rejas. Portones. Accesorios para aberturas.
7	Baños, cocina y grifería	Sanitarios. Bañeras, cabinas de ducha, hidromasajes. Muebles y artefactos para baño. Botiquines, espejos y vanitory. Accesorios para baño. Muebles de cocina y mesadas. Piletas de cocina, piletas Johnson. Alacenas, mamparas, mesada y bajo mesada. Purificadores, extractores y campanas. Piletas y muebles para lavaderos. Griferías de baño, de cocina y de lavadero. Mezcladores de ducha, lavatorio y bidet.
8	Pisos y revestimientos	Cerámicos, porcelanatos, losetas, pisos rústicos, pórfidos. Guardas y terminaciones, molduras, bordes, listeles, zócalos. Espaciadores y mallas de vidrio. Pegamentos, pastinas y adhesivos. Accesorios para revestimientos.
9	Hogar y jardinería	Calefones, termotanques, anafes, cocinas, hornos, asadores. Jardinería: sistemas de riego, aspersores, bordeadoras, cortadoras de césped y cerco desmalezadoras. Alambres y tejidos; cercos y postes.
10	Construcción en seco	Placas de yeso, placas de fibra, placas cementicias para exterior. Placas especiales acústicas y desmontables. Cielos rasos. Perfiles y accesorios en general.
11	Pinturas	Pinturas impermeabilizantes, Fibrados, membranas líquidas, pinturas (asfáltica, acrílica, epoxi, en polvo). Pinturas de terminación en polvo y latex blancos.

ANEXO 3**: Cuestionarios guía para entrevistas a directivos y responsables de área o actividad.**

Los cuestionarios guías por área o actividad son de elaboración propia en base a fuentes diversas:

- Las preguntas para la reflexión al final de cada capítulo en “Pensar Estratégicamente y Gestionar Estratégicamente “de Xavier Gimbert.
- Modelos brindados por el director de esta tesis, profesor Gonzalo García Espeche.
- Material de las diferentes asignaturas de la Maestría en Dirección de Empresas.
- Los análisis de Guillermo Martínez Ferrer (en Estrategia para Pymes).
- La bibliografía de referencia y otros elementos, consecuencia de la experiencia y formaciones específicas de quien escribe este trabajo.

Preguntas comunes a todas las actividades (primarias y de apoyo)

1. ¿Cuáles son las actividades que comprende la función, cuáles son clave?
2. ¿Cuál es la misión y la estrategia del área?
3. ¿Se consigue la estrategia deseada de la actividad?
4. Si la actividad no consigue la estrategia, ¿analiza cambiar la estrategia?
5. ¿Analiza la posibilidad de externalizar, establecer cooperaciones, integrar verticalmente o duplicar la actividad en otro sector?
6. ¿Quiénes son responsables de liderar los procesos de la actividad y cómo se toman las decisiones?
7. ¿Consigue desarrollarse la actividad en un nivel similar o superior a la competencia?

Preguntas específicas por función/actividad

- . **Función de dirección y gobierno**

- ¿Reconoce las actividades estratégicas de dirección?

- ¿Cómo está conformada la comisión directiva, funciona como un equipo de dirección y gobierno?

- ¿Qué formación académica tienen los directivos, tienen formación en *management* y gestión?

- ¿Cuáles son las obligaciones de los directivos?

- ¿Reconocen los directivos la función estratégica?

- ¿Conoce la visión sistémica, y la estratégica?

- ¿Cómo define usted su negocio?

- ¿Cuáles son la misión y la visión de la empresa?

- ¿Se reúnen regularmente los directivos para tomar decisiones? ¿Cada cuánto?

- ¿Son responsables de algún área operativa los directivos?

- ¿Existen diferencias entre los socios directivos?

- ¿Tienen mecanismos de rendición de cuentas, indicadores de desempeño y resultados?

- ¿Tienen política de pago de dividendos, los distinguen de la remuneración?

- ¿Tienen un plan de negocios? ¿Está escrito?

- ¿Conoce el nivel de rentabilidad actual de la empresa y su evolución pasada?

- ¿Analizan los resultados y examinan los riesgos de la compañía?

- ¿Cómo se definió la estructura organizacional actual?

- ¿Reconoce una cultura empresarial, la distingue de la familiar?

- ¿Determina y comunica la dirección objetivos?

- ¿Qué actividades de la compañía son claves?

- ¿Tienen un plan de crecimiento, realizan planificación de recursos?

- ¿Tienen un plan de sucesión?

- **Función de Compras**

- ¿Cómo y quién selecciona, evalúa y desarrolla proveedores?

- ¿Cómo son las relaciones con proveedores?

- ¿Existen criterios para realizar compras? ¿Están escritos?

- ¿Cómo se clasifican los proveedores?

- ¿Cómo se controla la gestión de compras?

- ¿Cuáles son los principales proveedores de productos y servicios?

- ¿Cuenta con un equipo de compras con políticas y responsabilidades asignadas?

- ¿Tiene la actividad objetivos formales de corto, mediano y largo plazo e indicadores de mejoras?

- **Función Logística**

- ¿Tienen visión sistémica de los procesos?

- ¿Tienen políticas de servicio al cliente escritas?

- ¿Tienen respaldo informático las actividades logísticas?

- ¿Tienen políticas formales para expedición y reparto?

- ¿Conoce el gasto de transporte *inbound* y *outbound*?

- ¿Tienen políticas de almacenamiento formales?

- ¿Cómo se gestionan los inventarios, realizan pronósticos de inventarios promedios? ¿Y la gestión de pedidos?

- ¿Conoce el nivel de roturas, extravíos o fallas de la mercadería?

- ¿Quién realiza el *forecasting*?

- **Función Comercial**

- ¿Tiene la empresa un plan de marketing estratégico?

- ¿Cómo realizan las acciones comerciales tácticas?

- ¿Cómo se determinan los precios de venta, tienen estrategias de precios?

- ¿Conoce la cuota de mercado para producto/línea/familia/rubro/división?

- ¿Tienen previsiones de venta de corto y mediano plazo, como realizan las estimaciones?

- ¿Cómo está conformada la fuerza de venta, tienen argumentos de ventas, políticas comerciales y objetivos a alcanzar para venta o cobranza?

- ¿Cumplen con la regla 80/20 de clientes? ¿Cuál es el ticket promedio?

- ¿Cuáles son las ventajas competitivas percibidas por los clientes en relación a la competencia?

- ¿Cómo se evalúa el grado de satisfacción de los clientes?

- ¿Conoce los factores condicionantes de la demanda?

- ¿Cuál es el posicionamiento de la empresa en relación al mercado y los satisfactores (productos y servicios)?

- ¿Cómo se gestionan los elementos del *Marketing Mix* (producto, plaza-distribución, promoción, comunicación, personal de contacto, procesos, evidencias físicas, precio)?

- ¿Tienen servicio post venta, de que se ocupa esta actividad, tiene responsables, como se toman las decisiones?

- ¿Tienen políticas y procedimientos formales para el servicio postventa?

- **Función de Administración y RRHH**

- ¿Cómo es la estructura del área y quiénes son los responsables?

- ¿Cuál es la proyección estratégica del área?

- ¿Tienen visión estratégica del personal, consideran a la gente un recurso clave?

- ¿Realizan capacitaciones al personal?

- ¿Cómo es el reclutamiento, selección e inducción de un nuevo trabajador?

- ¿Cómo se evalúa el desempeño, tienen políticas de incentivos?

- ¿Rigen las mismas o similares políticas de recursos humanos para personal contratado que para familiares?

- La concepción predominante, ¿cómo considera a las personas que trabajan, en relación a los costos y los resultados?

- ¿Cómo se diseñó la organización existente? ¿Hay perspectivas respecto al diseño de la organización en el futuro?

- ¿Cuentan con un plan de promociones potencial, plan de carrera, enriquecimiento del puesto y asunción de nuevas responsabilidades?

- ¿Cómo son las políticas y prácticas de remuneraciones?

- ¿Cómo es el clima organizacional?

- ¿Realizaron encuesta de clima? ¿Utilizan indicadores de clima laboral?

- ¿El personal está motivado y comprometido con el trabajo?

- **Función Finanzas**

- ¿Realiza el área presupuestos formales para cuantificar planes o definir objetivos?

- ¿Conoce la estructura de costos totales y su evolución?

- ¿Identifica costos fijos y variables?

- ¿Tiene costos ocultos, indeterminados o no identificados?

- ¿Cómo se financian los desfasajes de caja corrientes (gaps)?

- ¿El crecimiento anual de las ventas de la compañía, acompañó el crecimiento de las ventas del sector?

- ¿Conoce el nivel de rentabilidad de la empresa y su evolución pasada?

- ¿Cómo es el nivel de inversiones de los últimos años en relación a la competencia?

- ¿Tiene cálculos precisos del capital de trabajo?

- ¿Planifica formalmente a nivel financiero o económico?

- ¿Realiza valoración financiera de los niveles de stock?

- ¿Cómo es la evolución anual de las ventas y de los beneficios netos de los últimos años en relación al sector?

- ¿Son adecuados los capitales propios de la sociedad en relación a las características de la firma y del sector?

- ¿Tiene suficiente capacidad de autofinanciamiento?

- ¿Cómo son los saldos esperados de caja? ¿Tiene suficiente liquidez?

- ¿Planifica formalmente a nivel financiero o económico? ¿Reconoce la diferencia?

- **Función de Sistemas de Información**

- ¿Qué sistema de gestión integral utilizan?

- ¿Qué módulos tienen implementados en mayor grado?

- ¿Tienen módulos pendientes de implementación o utilizados en muy bajo nivel? ¿Cuáles son los motivos? ¿Qué consecuencias considera tiene esta situación?

- ¿Realizan comercio electrónico?

- ¿Tienen plataforma o tienda on-line?

- ¿Planifican realizar inversiones para el desarrollo del canal digital?

- **Función de Mantenimiento**

- ¿Qué tipo de mantenimiento realizan predominantemente?

- ¿Planifican las actividades a desarrollar?

- ¿Utilizan cronogramas y presupuestos?

- ¿Registran los tiempos de parada por reparaciones?

- **Actividades tercerizadas**

- ¿Qué tipo de asistencia contrata a terceros? ¿Cuáles son asesorías permanentes?

- ¿Cuál es la nómina actual de juicios de la sociedad?

- ¿Tiene potenciales litigios latentes?, ¿Cuáles son los principales?

- ¿Tienen asesor impositivo contable que certifica estados contables? ¿Realiza la auditoría externa e interna?

- ¿Cuáles son los asesores externos de mejor rendimiento y funcionamiento?