



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**  
Escuela de Administración y Negocios  
Licenciatura en Administración de Empresas y  
Contador Público

El caso Ferreseg S.A.

Planeamiento Estratégico en una empresa familiar en vistas a su  
Profesionalización.

Nicanor Furlani

22087

Fermín Del Valle

Victoria, Mayo de 2017

## Contenido

Problemática .....	4
Pregunta de Investigación.....	6
Pregunta central: .....	6
Sub Preguntas:.....	6
Objetivo General: .....	6
Objetivos Específicos:.....	6
Justificación de las razones de Estudio.....	7
Marco Teórico .....	8
A. El proceso de Profesionalización. ....	8
B. El proceso de Planeamiento Estratégico .....	9
B.1 Visión, Misión y Valores .....	10
B.2 Análisis Estratégico: .....	10
B.3 Formulación Estratégica. ....	13
C. Relación entre Planeamiento Estratégico y Profesionalización .....	14
Metodología .....	15
Introducción a la Compañía .....	17
Etapa del Ciclo de Vida .....	19
Planeamiento Estratégico.....	23
Visión, Misión y Valores .....	24
Visión .....	25
Misión.....	26
Valores.....	27
Análisis Estratégico.....	29
Micro Entorno: Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	30
Macro Ambiente: Análisis Pest.....	36
FODA .....	41
Mapa Estratégico.....	48

Perspectiva Financiera.....	50
Perspectiva del Clientes.....	51
Perspectiva de Procesos.....	53
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	55
Conclusiones.....	58
Bibliografía.....	64
Anexos.....	66
Anexo A: Cuestionario a 26 empleados de la Organización.....	66
Anexo B: Evolución de la facturación Anual Bruta en el período 2012-2014.....	68
Anexo C: Entrevista a los propietarios.....	68
Anexo D: Compras Mensuales Brutas al Proveedor 3M en el año 2014.....	69
Anexo E: Porcentaje de cada línea de productos en la facturación anual de la empresa..	69



Universidad de  
**San Andrés**

## Problemática

Una empresa familiar es “aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar” (Leach 1993, 22). Kaplún considera que “es aquella donde la posesión del capital (total o mayoritario), la dirección (total o mayoritaria) y el trabajo (total, parcial o nulo) está en manos de una o más personas pertenecientes a una o más familias” (Kaplún citado por Moche, P. 1997: Pag. 6). No debe confundirse Empresa Familiar con PYME, ya que existen grandes empresas que son familiares.

Una de las mayores dificultades que tienen las empresas es la de perdurar en el tiempo. Según Soriano “sólo el 7% de los emprendimientos llega al 2º año de vida y sólo el 3% de los emprendimientos llega al 5º año de vida” (Soriano, 2015).

Investigaciones anteriores han analizado esta cuestión desde el traspaso generacional. Brojt (2009) dice que solo el 25% de las empresas sobreviven después de la primera generación, y el 8%, después de la segunda. Fidani (2011) concluye que no existen características únicas para una gestión exitosa. En sus cuatro casos de estudio las empresas han logrado ser exitosas independientemente de si haya existido una planificación o una sucesión con reglas y procedimientos. Sin embargo, cree que la planificación anticipada de la sucesión aumenta las probabilidades de éxito. Siguiendo la línea de Fidani, Chiro Terrab (2012) investigó sobre las mejores prácticas para llevar a cabo el traspaso generacional. El mismo recalca la importancia de las instituciones y estructuras de gobierno para sobrellevar el proceso de transición generacional.

Otros han realizado estudios sobre la profesionalización de las empresas familiares y las dificultades que emergen en el proceso. Casanova (2001) plantea que la superposición de los vínculos de trabajo y de parentesco en las empresas de familia obstaculiza el proceso de profesionalización.

Ferreseg SA es una empresa familiar argentina fundada en 1948, con casi 70 años de trayectoria. Se trata de una empresa dedicada a la compra-venta de dos rubros: elementos de seguridad personal y máquinas y herramientas. Actualmente está a cargo de dos hermanos, Jorge y Silvina, quienes forman parte de la segunda generación familiar. Jorge actúa como el Gerente General de la organización, mientras que Silvina está a cargo de la

administración. La tercera generación está compuesta por 3 miembros, de los cuales únicamente uno parece interesado en continuar con la empresa. Ferreseg cuenta con más de 35 empleados, de los cuales el 65% tiene algún vínculo familiar.

Se trata de una empresa donde su líder toma la mayor parte de las decisiones. Existe excesivo control sobre sus subordinados. No se delega y a la vez se ejerce una presión desmedida sobre los empleados. Las valoraciones no se rigen por la meritocracia sino más bien por la lealtad y la confianza. No existe una estructura formal, ni un plan de negocios documentado. Pareciera ser que la estrategia se va configurando en el día a día como respuesta a los problemas cotidianos.

Con una caída en el volumen de ventas por primera vez en su historia, actualmente existe una incógnita sobre si la conducción histórica resultará rentable en el futuro. La larga trayectoria y los buenos resultados económicos parecen haber funcionado como anestesia a lo largo de los años y han dificultado que se gestione el cambio. Aún hoy, sus dueños no están totalmente convencidos de la necesidad de cambiar la forma en que funciona la empresa. Sin embargo, los problemas actuales han abierto la posibilidad de considerar un planeamiento estratégico para en un futuro arribar a la empresa profesionalizada.

*“Es imposible definir un modelo de profesionalización si no tenemos claro cuál será el plan de negocios de la empresa”* (Brojt 2009, 24). Es por esto que el presente trabajo de graduación tratará de identificar las mejores prácticas para llevar adelante un primer planeamiento estratégico de Ferreseg.

## **Pregunta de Investigación**

### Pregunta central:

- ¿Cuáles serían las mejores prácticas para realizar por primera vez el planeamiento estratégico de una empresa familiar en vistas a su profesionalización?

### Sub Preguntas:

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa? ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra?
- ¿Cómo llega la necesidad de cambio? ¿Qué barreras obstaculizan el cambio?
- ¿Cómo debe formularse la estrategia?
- ¿Cómo deberá medirse el cumplimiento de la estrategia?

### Objetivo General:

- Determinar las mejores prácticas para realizar el planeamiento estratégico de una empresa familiar en vistas a su profesionalización.

### Objetivos Específicos:

- Identificar la situación actual de la empresa y la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra
- Indicar como llega la necesidad de cambio. Definir las barreras que obstaculizan el cambio.
- Establecer como debe formularse la estrategia.
- Identificar como se medirá el cumplimiento de la estrategia.

## Justificación de las razones de Estudio

Nacido y criado bajo la influencia de una empresa familiar, durante toda mi adolescencia ha estado presente la incógnita sobre si continuaría o no con el legado que mi abuelo le había dejado a mi padre.

A lo largo de los años he ido absorbiendo la cultura familiar de la empresa y he ido entendiendo sus ventajas y desventajas. Con un firme convencimiento de que la profesionalización es el único camino a seguir para que la empresa logre perdurar a lo largo de los años, el siguiente trabajo de graduación analizará buenas prácticas para realizar un análisis y definir un plan estratégico por primera vez en la empresa, que resulten en el primer paso hacia la profesionalización.

*“En Argentina existen más de un millón de empresas familiares y las mismas representan alrededor del 75% de las unidades económicas, aportando el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y controlando el 95% de la comercialización”* (Martínez, 2012). Resultará de relevancia no sólo para mi propio estudio sino para estudios posteriores, el investigar sobre aquellas empresas familiares que se encuentran pensando en el proceso de profesionalización, y en los primeros pasos que deben dar para incursionar en el mismo, ya que se trata de un modelo de empresas que representa una de las mayores fuentes de trabajo y de ingresos del país.

## Marco Teórico

### A. El proceso de Profesionalización.

Como punto de partida resulta adecuado definir el momento en el cual una empresa se encuentra profesionalizada. Según Brojt (2009), una empresa se encuentra profesionalizada cuando:

- Posee un proceso interno que le permite adoptar y adaptar permanentemente un plan de negocios sustentable en el tiempo,
- No depende su ejecución de la participación operativa casi excluyente de sus accionistas o propietarios.

Para analizar nuestro caso de estudio, Ferreseg SA, será pertinente entonces poder identificar la etapa del ciclo de vida empresarial en la que se encuentra. Molinari (2012), nos propone el siguiente esquema:

- Etapa 1: Fundacional. Información y decisiones centralizadas. Cultura familiar e informal centrada en el dueño. Predominan la confianza y la lealtad.
- Etapa 2: Funcional. Procesos ordenados y funciones definidas a cargo de profesionales, los cuales tienen acceso a cierta información para la toma de decisiones.
- Etapa 3: Delegación Efectiva. Todas las posiciones ejecutivas son ocupadas por profesionales. El dueño asume un rol más estratégico y no tan operativo; se concentra en el desarrollo de nuevos negocios.
- Etapa 4: Grupo Empresarial. Empresa totalmente profesionalizada. Diferentes unidades estratégicas y operativas. Toma de decisiones de manera descentralizada.

Asimismo, la autora hace hincapié en las crisis que conlleva cada etapa a medida que se van desarrollando y lo que las impulsa a pasar a la siguiente. Nos concentraremos en el estudio de la crisis que aparece en la Etapa 1, lo que ella denomina “La Crisis del Cacique”. *“La crisis del cacique es un síntoma de que la empresa alcanzó un nivel de complejidad donde se vuelve necesario plantearse la profesionalización”* (Molinari 2012, 45). Esta crisis hace referencia al modelo Fundacional, y a cómo la modalidad en la cual el/los



dueños actúan con un rol paternalista deja de ser efectiva para la empresa y lleva a basarse en un nuevo ambiente o esquema de control en el cual los titulares no estén involucrados en las tareas operativas.

En la etapa Fundacional, etapa en la que se encuentra Ferreseg, no existe estrategia formal. Si alguna estrategia existe, está en la cabeza del dueño pero no ha sido comunicada al resto de la empresa. El objetivo es sobrevivir y debido a los numerosos cambios en el ambiente, la estrategia se percibe como una estrategia emergente, no premeditada.

Según Brojt (2009), para que un proceso de profesionalización funcione se necesitan dos componentes básicos:

1. **Convicción**: Sus dueños deben estar convencidos de la necesidad de profesionalizar la empresa. Dispuestos al cambio y a las inversiones necesarias que el cambio requiera. *“La principal barrera para el desarrollo de la empresa es el dueño mismo”* (Molinari 2012, 4).  
De otra forma el proceso fracasará y llevará a la frustración.
2. **Método**: La profesionalización será elaborada mediante lo que Brojt llama “El Método del Proyecto”. Se establece un punto de partida y uno de destino, y el recorrido que se deberá seguir para alcanzarlo.

El Método del Proyecto tiene 2 Fases. En la fase 1 se diseña la arquitectura de la empresa a profesionalizar, mientras que en la fase subsiguiente se la construye.

En este trabajo se procurara demostrar que una forma efectiva de implementar lo propuesto por Brojt y Molinari consiste en realizar un ejercicio serio de análisis y primera formulación de plan estratégico. Ello conformaría parte de la Fase 1, la cual construirá las bases de la empresa profesionalizada.

## **B. El proceso de Planeamiento Estratégico**

En el proceso de planeamiento estratégico se realizará primero una formulación de visión, misión y valores, estableciendo lo que la empresa quiere llegar a ser y los valores para alcanzarlos. Luego se realizará un análisis tanto interno como externo que permitan arribar a FODA que determine fortalezas y debilidades de la organización, como también las

oportunidades y amenazas a las que se enfrenta. Por último, se configurará un mapa estratégico que recoja los objetivos estratégicos de la empresa y se elaborará una estrategia para alcanzarlos.

### **B.1 Visión, Misión y Valores**

#### Visión:

Define y describe el fin de la empresa, es decir, hacia donde apunta. Es la imagen de lo que queremos que la empresa llegue a ser en el largo plazo. Debe ser un objetivo realista aunque no sea fácilmente alcanzable. (Brown, 2000)

#### Misión:

Define a qué se dedica la organización; su propósito. Una definición de misión se concentra en el presente y describe los productos, servicios, clientes y procesos clave de la organización. Una buena declaración debe dejar en claro lo que la empresa hace y lo que no hace. (Brown, 2000).

#### Valores:

Michael Brown (2000) define a los valores como el conjunto de principios, creencias y reglas que encaminarán el accionar de la organización. Determinará lo que la compañía cree, considera aceptable e inaceptable. Son la fuerza impulsora del modo en que hacemos negocios. Son los principios básicos que deben guiar la conducta cotidiana de todos los miembros de la organización para que ésta logre realizar su Visión. Configuran el soporte de la cultura organizacional.

### **B.2 Análisis Estratégico:**

Para la formulación de la estrategia realizaremos un análisis del Macro y del Micro Entorno respectivamente que permitan evidenciar la situación interna y externa de la empresa.

#### Micro Ambiente

Porter (1991) dice que *“la unidad básica de análisis para comprender la competencia es el sector. Un sector (fabricante o de servicios) es un grupo de competidores que fabrican*

*productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros”* (Porter 1991, 63).

Las empresas tratan de definir un modo de competir en su sector que no solo sea rentable sino también sostenible.

La idea de Michael Porter (2008) es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia en la industria. Según Porter, *“las cinco fuerzas competitivas determinan la rentabilidad del sector porque conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costes que tienen que soportar, y las inversiones necesarias para competir en el sector”* (Porter, 1991, 64). Las fuerzas planteadas son:

- **Rivalidad entre competidores:** Hace referencia a las empresas que compiten en la misma industria y ofrecen el mismo producto. La rivalidad entre los competidores tiende a aumentar a medida que aumenta su número y los mismos se van equiparando en tamaño y capacidad. Porter (2008).
- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Implica la posible entrada de empresas a la industria que produzcan o vendan el mismo tipo de producto. Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a la industria la amenaza aumenta, sin embargo no suele ser algo fácil debido a la existencia de barreras de entrada. Porter (2008).
- **Amenaza de productos sustitutos:** Refiere a la amenaza que significan las empresas que producen o venden productos alternativos. Los productos sustitutos suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar un producto. Porter (2008).
- **Poder de negociación de los proveedores:** hace referencia al poder con que cuentan los proveedores para aumentar sus precios y ser menos concesivos. Mientras menos proveedores existan, mayor será su poder de negociación. Porter (2008).
- **Poder de negociación de los clientes:** Implica el poder con que cuentan los compradores para obtener precios bajos y buenas condiciones de pago. Por lo general, mientras menos cantidad de compradores o mayor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación. Porter (2008).

## Macro Ambiente

Para que una compañía obtenga una ventaja competitiva, debe permanecer alerta y vigilar constantemente los cambios en su entorno. La misma debe ser ágil para cambiar sus estrategias ante las dificultades que puedan surgir. Este análisis nos permitirá recolectar información sobre el sector donde se encuentra el producto o servicio ofrecido por la empresa. Para ello utilizaremos el análisis PEST, cuyas siglas hacen referencia a los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

- **Factores Políticos:** Abarca a todo cambio político y legislativo que pueda influir en nuestro negocio. Si uno está operando en varios países, es necesario aplicar el análisis a cada uno de ellos, y al bloque político o comercial de naciones al que pertenecen (Ayala Ruiz y Amaya, 2014).
- **Factores Económicos:** Todas las empresas se ven afectadas por las decisiones económicas en el orden local, internacional o global. Los factores económicos afectan el poder de compra de los clientes y el costo de capital de las empresas (Ayala Ruiz y Amaya, 2014).
- **Factores Sociales:** Se enfoca en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las opiniones, intereses y actitudes de los consumidores. Éstos varían de un país a otro e incluyen aspectos diversos tales como religión, actitudes hacia los productos y servicios extranjeros, el idioma en que se difunde el producto o servicio, los papeles que los hombres y mujeres tienen en la sociedad, etc. (Ayala Ruiz y Amaya, 2014).
- **Factores Tecnológicos:** La tecnología es una fuerza impulsora del negocio, ya que permite expandir la FPP (frontera de posibilidades de producción. La tecnología permite mejorar la productividad de cualquiera de los otros factores expandiendo la FPP, ya sea por el descubrimiento de nuevos recursos o aumentando la eficiencia de los factores de producción. Al mismo

tiempo permite mejorar la calidad, reducir los costos de transacción y las barreras de entrada. (Ayala Ruiz y Amaya, 2014).

## FODA

Una vez realizado el análisis de las cinco fuerzas de Porter y el análisis PEST, será pertinente elaborar un análisis FODA que comprenda ambos análisis. *El FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa o proyecto, que analiza las características internas (Debilidades y Fortalezas) de una empresa y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada* (Wikipedia).

El análisis de las cinco fuerzas de Porter nos servirá para poder establecer las fortalezas y debilidades de la organización frente a la competencia. A su vez, el análisis PEST evidenciará las oportunidades y amenazas que presenta el mercado. Ferreseg deberá entonces formular una estrategia que permita potenciar sus fortalezas y minimizar sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades y sortear las amenazas.

### **B.3 Formulación Estratégica.**

Porter define a la estrategia como *“la creación de una visión única y valiosa integrada por un conjunto distintivo de actividades orientadas a sostener dicha posición”* (Porter 1996, 65). La estrategia establece una dirección, concentrando los esfuerzos de toda la organización hacia un objetivo en común. La estrategia de una organización describe de qué manera crea valor para sus clientes y accionistas. Porter (1996).

No existe una estrategia única o ideal, sino que la mejor estrategia será la que mejor se adapte a las características y situación de la empresa. Mintzberg (1999) distingue entre estrategia planeada y realizada. Mientras que la primera es aquella que se intenta realizar, la segunda es la que realmente sucede. De la misma manera, David Brojt (2009) hace referencia a una estrategia premeditada y una emergente.

Una vez definidas la Visión, Misión y Valores, y realizado el análisis estratégico será pertinente detallar los objetivos estratégicos que se quieran alcanzar. Para ello será adecuado utilizar el mapa estratégico propuesto por Kaplan y Norton como guía para

documentar los objetivos en cada una de las perspectivas que los autores nos proponen. Éste, proporciona una *“manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores”* (Kaplan y Norton 2004, 38). El mapa estratégico nos dará una *“representación visual de las relaciones causa y efecto entre los componentes de la estrategia de una organización”* (Kaplan y Norton 2004, 38). Para ello definiremos objetivos para los siguientes niveles: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

### **C. Relación entre Planeamiento Estratégico y Profesionalización**

El proceso de profesionalización es un proceso gradual. Como expresa Brojt (2009), primero debe diseñarse la arquitectura del proceso para luego implementarla. Inclusive la implementación no se logra de un día para otro, sino que en la organización coexisten la vieja y la nueva forma de operar hasta que la organización termina adoptando definitivamente la última. Los hábitos adquiridos a lo largo de los años, tanto por los propietarios como por los empleados entorpecen el proceso. Un proceso de profesionalización puede llevar varios años hasta que sea visto totalmente terminado, por lo que este trabajo de graduación se concentrará en el análisis estratégico de la empresa, tanto interno como externo, y en la formulación del plan de negocios a través del cual la empresa creará valor como primer paso para llevar a cabo la profesionalización. En este sentido, el planeamiento estratégico será parte del diseño de la organización profesionalizada a la que desea arribar.

## Metodología

En el presente trabajo de graduación se realizará un estudio cualitativo, el cual *“utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”* (Sampieri 2010, p.11). Dicho enfoque no invalidará que se aporte información cuantitativa, sin embargo el enfoque será cualitativo. La investigación buscará determinar, según lo indagado, cuáles serán las mejores prácticas a seguir, con base en el Marco Teórico.

Según Sampieri (2010) los estudios cualitativos, a diferencia de los cuantitativos, pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes y durante la recolección de datos, ya que servirá como manera de definir de forma más clara la pregunta de investigación y luego responderla.

Se realizará un estudio descriptivo, que nos permita deducir una circunstancia que está ocurriendo. Dichos análisis se centran en recolectar datos que describan la situación tal y como es. *“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y rasgos importantes de personas, grupos o cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”* (Sampieri 2010, 13). El estudio intentará revelar las mejores prácticas a seguir en el proceso de análisis estratégico y las dificultades que deberán afrontar sus dueños.

Se utilizará uno de los estudio descriptivos clásicos; el estudio de caso. Las razones de la elección del mismo responden principalmente a dos cuestiones. En primer lugar, porque se tiene acceso a toda la información de la empresa bajo estudio. Y en segundo lugar, porque es posible aplicar la teoría en la práctica en un caso de estudio que es de mi personal interés, ya que posiblemente continúe con el legado familiar.

Para la recolección de datos utilizaremos principalmente el método primario. La recolección de datos mediante el método primario consiste en aquéllos en el que el investigador obtiene los datos de la misma realidad, recolectándolos con sus propios instrumentos. Por un lado, se llevarán a cabo cuestionarios de diagnóstico con los dueños, sus empleados y con empresas dentro del rubro. Por otro lado, se llevará a cabo la

observación, en la cual mediante el uso sistemático de la razón se tratará de captar la realidad que se pretende estudiar.



Universidad de  
**San Andrés**



## Introducción a la Compañía

El 8 de Julio de 1948, Jorge Emilio Furlani, Delfor Santos y Norberto Parodi, con sueños, coraje, convicción y, como único capital un puñado de ahorros y el dinero obtenido en el empeño de las alianzas matrimoniales, comenzaron las bases de una empresa que ha logrado crecer sorteando las diversas dificultades que en 68 años se han ido presentando.

Una vez finalizado el Servicio Militar, el Sr. Furlani tenía en claro que no deseaba trabajar en relación de dependencia. Gracias a los estudios técnicos recibidos previamente y su gran espíritu emprendedor se unió con sus dos socios y fundaron Ferreseg.

Aquel día sobre la Avenida Pavón 1837, en la localidad de Avellaneda, Ferreseg se presentaba al público como una alternativa de buena atención y servicio, desarrollando un perfil de seriedad y respeto a sus clientes y proveedores, una filosofía que se ha ido transmitiendo a lo largo de los años hasta el día de hoy. El motivo de iniciar la empresa en zona Sur se debía a que allí estaban radicadas las industrias más importantes.

Con el pasar del tiempo, la empresa se focalizó en brindarle sus servicios al sector industrial, logrando convertirse en uno de los más grandes proveedores de la época. En sus inicios, la venta al público también aportaba ingresos importantes. La relación comercial con empresas grandes como Tamet, Ingenio San Martín de Tabacal, Techint y Loma Negra en sus comienzos acompañaron dicho crecimiento. Por lo tanto al poco tiempo de su fundación, la empresa pudo recuperar el capital inicialmente invertido.

En la década del '50 se retiran dos de los socios fundadores, ya que empiezan a trabajar en relación de dependencia. El Sr. Furlani había invitado a Domingo Romero a formar parte de la sociedad, relación que continuó hasta mediado de los años '70. En 1976 se produjo una gran crisis en la organización, al morir repentinamente Romero, lo que resultó en la pérdida de la mitad de la empresa debido a un juicio entre el socio remanente y los herederos de la otra mitad de la empresa. Paulatinamente se fue recuperando y creciendo nuevamente.

Una vez que el fundador dejó la dirección de la empresa en manos de su hijo Jorge, éste decidió que debía ampliar el segmento al cual estaba apuntando para prosperar en el mercado y expandir su negocio. La empresa en los siguientes años se ampliaría a los

sectores metalúrgicos, mineros, de construcción, petroleros, gas, aceite, entre otros. Se intentaba inculcar a los vendedores la cultura de que “era posible vender cualquier cosa a cualquier persona” motivando fuertemente al personal hacia la búsqueda de la venta cruzada.

En el año 2003 la empresa, desarrollando un audaz plan de expansión, se mudó a la localidad de Vicente López, un lugar estratégico por su ubicación con rápido acceso a las principales vías de comunicación en Capital Federal y Gran Buenos Aires.

Con el mismo espíritu de crecimiento que la ha visto nacer, Ferreseg llega a desarrollar tareas de abastecimiento en todo el país, atendiendo y adecuando su estructura según las necesidades del cliente.

Tras casi 70 años recorridos, la compañía es conocida por su trayectoria ininterrumpida, sus servicios de orden de compra integrada<sup>1</sup>, y por su puntualidad en los pagos y entrega en sus servicios. La empresa quiere transmitir constantemente a sus clientes que “tenemos lo que usted busca”; y lo logra a través de un amplio portfolio de productos.

Universidad de  
San Andrés

---

<sup>1</sup> Por orden de compra integrada entendemos la capacidad de en una única orden de compra adquirir la totalidad de los artículos demandados sin la necesidad de recurrir a varios proveedores. La orden de compra integrada se genera gracias a que la empresa es proveedora integral de industria, es decir a que comercializa cualquier producto requerido por los usuarios más allá de que no sea de su usual comercialización.

## Etapa del Ciclo de Vida

Como primer paso para realizar un planeamiento estratégico, debe identificarse la situación actual de la empresa, detallando las principales barreras que han impedido que se geste el proceso de profesionalización. Recordemos que Brojt (2009) define a una empresa profesionalizada cuando posee un proceso interno que permite adaptar el plan de negocios a lo largo del tiempo y no depende de su ejecución de la participación de los dueños.

En el año 2015 Ferreseg se encontraba en lo que Molinari (2012) denomina la Etapa Fundacional. La misma no implica la reciente creación de la empresa, ya que muchas empresas pueden transitar en ella por muchos años.

En esta etapa tanto la información como las decisiones son centralizadas e intuitivas. No existe una estrategia premeditada sino que la misma surge como reacción a los eventos que se van presentando cotidianamente; en palabras de Brojt (2009), la estrategia es espasmódica. *“El objetivo es sobrevivir. Y la clave para lograrlo es la agilidad para reaccionar cuando ocurre algún cambio en el mercado, en los clientes, o en los productos”* (Molinari 2012, 36).

Ante la falta de planeación, el dueño se encontraba inmerso en todas las tareas operativas; se tornaba un activo indispensable para su funcionamiento; *“Su habilidad, su profesionalismo, y su creatividad hacen que el negocio crezca y prospere”* (Molinari 2012, 35). El mismo parecía que trabajaba las 24 horas, los 7 días de la semana.

Resultaba sumamente engorroso tanto para el dueño como para sus empleados que todo sea monitoreado por el primero (Anexo A). *“El carácter centralizado de dirección también se manifiesta en la supervisión”* (Molinari 2012, 23). Ante la falta de estrategia, el dueño sentía la necesidad de intervenir en cada proceso debido a que creía que de no intervenir surgiría algún inconveniente. Al mismo tiempo no había un uso compartido de la información para la toma de decisiones, lo que reforzaba la idea de supervisión. *“Se genera poca información, y se la comparte a pocas personas”* (Molinari 2012, 38).

*“Los colaboradores se valoran por su lealtad, confianza y espíritu de familia”* (Molinari 2012, 37). Los empleados sentían que no eran reconocidos por su meritocracia sino por su

grado de lealtad hacia la familia. Ello explicaba el gran porcentaje de empleados que tenían algún vínculo familiar, ya sea directo o indirecto. Presentaba un gran inconveniente el hecho de que Ferreseg tomara como parámetro de selección del personal la confianza, lo que implicaba que su capital humano no era necesariamente el más adecuado para la tarea.

Ferreseg estaba transitando lo que Molinari (2012) denomina “la crisis del cacique”, y para superarla debía abandonar el modelo donde todas las decisiones pasaban por las manos del dueño. Para ello la delegación sería el punto clave. Los propietarios debían prepararse para la crisis del cacicazgo y avanzar hacia la etapa de profesionalización adquiriendo un rol más estratégico. Para ello debía haber una firme convicción de la necesidad de un cambio y estar preparados para la pérdida de control operativo. Lograr que se construyan fortalezas específicas más allá de los dueños es lo que ayudaría a la empresa a perdurar en el tiempo.

### **Como llega la necesidad de cambio**

En el 2015, tras la inserción del sucesor en la empresa, comienzan a haber diversos cuestionamientos hacia los procesos internos de la organización y hacia la falta de un plan estratégico. El sucesor empieza a cuestionar la propuesta de valor de la empresa. Con planes de crecimiento, empieza a entender que no existía una estrategia escrita, lo que resultaría insostenible en el largo plazo. *“El éxito alcanzado, basado casi exclusivamente en el espíritu emprendedor, el sacrificio y el trabajo de la familia, no era suficiente para llevar la empresa a otro nivel. Sentía que se había llegado a un techo. La manera de superarlo era profesionalizarse”* (Brojt 2009, 14).

El crecimiento de las ventas hacía 5 años que no lograba superar el índice de inflación del país (Anexo B), lo que significaba que por más que la empresa facturase mayor cantidad de dinero, la misma estaba decreciendo. El costo de oportunidad del capital resultaba cada vez mayor. Debido a ello, la presión por una mayor facturación bruta recaía sobre sus empleados, y se traducía en un mal clima laboral. Por primera vez desde su fundación la empresa había enfrentado un juicio laboral, producto de un empleado que había decidido abandonar la compañía.

Al mismo tiempo, el modelo en el cual sus propietarios estaban inmersos en todas las tareas operativas no sólo se había tornado un impedimento para seguir creciendo, sino que había

llegado a ser insostenible. El crecimiento de la empresa había generado mayores ventas, compras y entregas, lo que implicaba responsabilidades a mayor escala para los propietarios. La empresa se había vuelto tan compleja que requería otro funcionamiento.

El mix de caída de las ventas, mal clima laboral, sobrecarga de tareas y la incertidumbre tanto política como económica empuja a sus propietarios a desear un mejor estilo de vida; querían despegarse de la dirección de la compañía (Anexo C). Para ello resultaba esencial la profesionalización, ya sea para que pudiese ser vendida o continuada por un tercero.

La idea había partido del sucesor, quien ante la inquietud de seguir o no en la empresa, puso como condición necesaria la implementación de dicho proceso. Los propietarios, ante la situación anteriormente comentada, accedieron pero sin una idea clara de qué significaba ni con qué fin se hacía.

El sucesor alegaba que era necesaria la presencia de una persona con experiencia en el proceso, que pudiese guiarlos y mediar entre ambas generaciones. La idea inicialmente se veía como un costo y no como una inversión.

Luego de varias reuniones, debido a la falta de conocimiento en el tema, los propietarios accedieron a contratar un consultor pero el mismo no debería ser muy costoso. El elegido fue un experto en ventas, debido a que el problema más visible se encontraba en el volumen de facturación. (Anexo B)

En un principio, los dueños creyeron que el problema residía en la falta de aptitudes técnicas de venta de los empleados, pero al cabo de tres meses los problemas continuaron.

Luego la elegida fue una especialista en recursos humanos, ya que los propietarios se encontraban preocupados por el difícil clima laboral que existía en la empresa (Anexo A). A pesar de que hubo mejoras evidentes en aspectos relacionales, la empresa no lograba que el crecimiento mensual de su facturación bruta superase el índice de inflación mensual estimado. A esta altura se había evidenciado que los propietarios trataban de solucionar problemas puntuales, sin abordar un análisis comprensivo de la empresa.

A raíz de ello decidieron contratar una consultora de Vistage<sup>2</sup>, recomendada por un amigo en común de ambos propietarios. Andrea, la especialista, les comunicó que el problema no recaía sobre el accionar de los empleados sino que residía en la falta de un plan estratégico de la empresa.

### **Conclusiones**

Cuando una empresa ha aumentado su nivel de actividad pero sigue operando como una empresa familiar, la gestión se complica. Ante esta situación surgen tres opciones.

La primera consiste en achicarse y volver a su funcionamiento anterior, aquel que le permitía moldear su actividad según las preferencias de los propietarios.

La segunda es mantenerse dentro de la actual estructura, con la esperanza de que los problemas sean algo pasajero. Sin embargo, resulta incomprensible que realizando lo mismo se consiga un resultado distinto. Lo más probable es que la organización fracase.

Por último, la opción más recomendable sería realizar por primera vez un planeamiento estratégico. Implicará cuestionar prácticas que han sido adoptadas por sus antecesores y que se han transformado en parte de la cultura organizacional. La planificación no podrá realizarse de un día para otro sino que deberá realizarse un estudio de la situación actual de la empresa, conociendo sus fortalezas y debilidades, para poder rediseñarla y elaborar una estrategia que le permita obtener una ventaja competitiva. Dentro de ella deberán redefinirse los roles de los propietarios, y despegarlos de las tareas operativas.

---

<sup>2</sup> Vistage es una Organización que congrega en grupos a dueños de empresas, CEOs y ejecutivos exitosos, que se reúnen con el propósito de ayudarse mutuamente a mejorar sus desempeños personales y los resultados de sus respectivos negocios.

## Planeamiento Estratégico

La consultora creía que sólo sería conveniente redefinir estos conceptos si existía un gap estratégico negativo. El gap estratégico refleja la diferencia entre la posición actual estratégica de la empresa y la posición deseada (Niggulis, 2016). El gap estratégico negativo entonces reflejaría aquellas situaciones en la que los objetivos deseados no concuerdan con los logrados. La caída en la facturación bruta (Anexo B) era un claro ejemplo de que la estrategia aplicada no concordaba con la esperada.

La primera incógnita en el camino por elaborar una estrategia provino del orden cronológico en que debían abordar el análisis. Jorge creía que primero debían realizar un análisis tanto interno como externo a través del cual elaborarían la visión, misión y valores para luego elaborar la estrategia. La consultora creyó conveniente realizarlo de manera análoga, ya que creía que de otro modo limitarían dicha definición a la situación actual de la empresa. La Visión debe ser un objetivo a largo plazo, aunque no sea fácilmente alcanzable.

## Visión, Misión y Valores

Cuadro 1: Visión, Misión y Valores



La empresa necesitaba una dirección. Aunque a veces pareciese teórico, necesitaba fijar la visión, misión y valores a partir de los cuales se determinarían los objetivos a corto y largo plazo, y la estrategia para alcanzarlos. Los mismos serían la base sobre los cuales se conformaría el Mapa Estratégico. *“Si no sé a dónde voy, no puedo saber cómo profesionalizar”* (Brojt 2009, 23).

El primer obstáculo a sortear consistió en que los propietarios destinasen parte de su jornada laboral a la realización de dicha actividad. La misma no era considerada relevante debido a que no tenía un aporte de valor visible a corto plazo.

Acordaron realizar las reuniones por la mañana, ya que era el momento del día en que menos ocupados estaban. Andrea, la consultora, estableció que cada propietario debería proponer su ideal de empresa en el futuro, sus objetivos personales y los medios que consideraban apropiados para alcanzarlo. De forma independiente los dos propietarios escribieron sus expectativas sin que fuese objetada o condicionada por el otro. Una vez finalizado dicho proceso, ambos explicarían lo escrito y en conjunto llegarían a las diversas conclusiones.



## Visión

Lo primero sobre lo que se debía trabajar era en el qué. Qué fin querían para la empresa, qué esperaban de ella. Debía ser una imagen a Largo Plazo, un ideal que se quiera alcanzar; un objetivo realista, aunque no fuese fácilmente alcanzable. Brown (2000)

Como se mencionó anteriormente, las empresas familiares suelen concentrarse en el presente, en el día a día. Su modus operandi es reactivo, a modo de respuesta a los sucesos que los someten. Este es un ejemplo de la falta de planeamiento, presupuesto y proyección. Todas las actividades que requieren efectos a largo plazo no son tan valoradas como las que pueden ser palpables en el día a día. *“En la Etapa fundacional, el foco está puesto en la supervivencia, en el hoy. Pero ahora que la compañía alcanzó cierta envergadura, surge la necesidad de poner foco en el futuro”* (Molinari 2012, 40).

En el proceso de definir la Visión costó muchísimo lograr un enfoque conjunto entre ambas generaciones. Por un lado los propietarios parecían tener una concepción bastante parecida de lo que querían ser a largo plazo. No estaban tan interesados en el crecimiento de la empresa sino en la valoración de Ferreseg por su trato tanto interno como externo. El sucesor difería en la concepción de Visión que debían tener de la empresa; aspiraba a que la empresa fuera líder en abastecimiento integral en la República Argentina. El dilema para los directores estaba en que agrandar la empresa implicaría controlar tareas a mayor escala y aumentarían sus responsabilidades, lo que no coincidía con su deseo de mejorar su estilo de vida. Sin embargo, el sucesor objetaba que esto sólo se debía a una concepción errónea de cómo entendían que debía operar la empresa, ya que no concebían su rol como estratégico sino como uno de control. El punto era justamente como Brojt (2009) dice, lograr que la organización funcione independientemente de sus dueños.

Finalmente, arribaron a la siguiente conclusión:

Visión: Ser la empresa proveedora integral de productos de ferretería y seguridad Industrial preferida por nuestros clientes y proveedores, por nuestra calidez en el trato y búsqueda constante de la excelencia en el servicio.

## Misión

Los propietarios y la consultora entendieron a la misión como el medio que los llevaría a realizar lo que deseaban.

Siguiendo el entendimiento que tenían la consultora y los propietarios sobre la Misión, creían que la empresa debía brindar un servicio integral, ya que allí se encontraba una de las diferencias con muchos otros competidores que se dedicaban a uno u otro rubro; la idea era centralizar la compra de todos los insumos en una sola empresa. Al mismo tiempo creían que el trato que tenían tanto con clientes como con proveedores sería indispensable para una relación comercial; concepto que había sido inculcado por el padre de ambos, su fundador. Por último, entendieron que muchas empresas ya no valoraban únicamente el precio, sino que regían sus compras también por una atención personalizada y una rapidez en la entrega de la mercadería.

Los propietarios decidieron que debían mantenerse dentro de la actual estructura debido a que no estaban preparados para incurrir en nuevas responsabilidades, ya que añoraban una mejor calidad de vida; por lo menos hasta que la nueva generación o un tercero asuman el control de la empresa. Como se mencionó en la formulación de la Visión, hubo diferencias en cuanto a la expansión. A pesar de ello, llegaron a la conclusión de que la comercialización a países limítrofes no era posible con la situación actual; debía haber una evolución previa de la empresa para llegar a ese punto. Por último, los coincidieron que la reinversión de utilidades sería vital para que el negocio siguiese funcionando.

Creían además que para brindar excelencia en el servicio, la capacitación de sus empleados sería esencial para que los mismos tengan un conocimiento técnico acabado de los productos que comercializaban, tanto como de las distintas técnicas de venta que posibilitarían aumentar la participación en el mercado. La colocación de profesionales capacitados y responsables de los procesos será lo que permitiría que los dueños se despeguen de las tareas operativas, y facilitaría la delegación.

Arribaron a la siguiente **Misión:** Desarrollarnos, dentro de la actual estructura, reinvertiendo utilidades y capacitando constantemente, buscando la profesionalización de la

empresa. Ofrecer el mejor ambiente de trabajo a nuestra gente con el fin de que puedan desarrollar al máximo sus capacidades personales y profesionales.

## Valores

Los valores son principios éticos que guían la cultura de la empresa y permiten fijar las pautas de comportamiento deseadas. Como era de esperarse, los valores, a diferencia de los puntos anteriores resultaron compatibles de forma casi inmediata para ambos directores. Los principios provenían del fundador quien los había transmitido a sus hijos; los mismos eran reconocidos por toda la organización. Se arribó a los siguientes valores:

- Trabajo en equipo: Comprender la empresa como un todo, donde cada área cumple un rol fundamental para el logro de los objetivos.
- Profesionalismo: Realizar las tareas con idoneidad, flexibilidad y responsabilidad.
- Respeto: coordinar acciones aceptando las diferencias, cumpliendo los compromisos asumidos.
- Confianza: Ser coherente y honesto con uno mismo y con el otro.
- Comunicación: Emitir mensajes con claridad, transparencia y respeto, verificando la recepción e interpretación del otro. Feedback.
- Orientación a resultados: Realizar las tareas con Eficacia, eficiencia, y proactividad en pos de la rentabilidad del negocio.

## Lecciones Aprendidas

A lo largo del proceso de definición de Visión, Misión y Valores resultaba difícil que sus dueños destinasen tiempo valioso de su día para realizar dicha actividad. La misma parecía ser una tarea irrelevante en el medio del caos comercial que se gestaba cotidianamente. Encontrar el tiempo y sobre todo el lugar adecuado para realizarlo resultó muy difícil. Las interrupciones ocurrían más de lo esperado, lo que entorpecía el proceso. Destinar los lugares de reunión a espacios ajenos a la empresa fue uno de los factores de éxito.

En empresas donde existe más de un propietario resulta fundamental trabajar con cada uno de ellos por separado. De esta manera se evitan las críticas y cuestionamientos, lo que demora el proceso. Luego generar una reunión donde se llegue a un punto en común.

En una primera instancia resultaba innecesario para los propietarios definir estos conceptos, teniendo una empresa de larga trayectoria y éxito. La razón de hacerlo responde a que la visión de la empresa había cambiado, y debían definir su nuevo rol en el mercado. En caso de no querer cambiar sus productos/servicios, mercado/clientes o tamaño no tendría sentido redefinir estos conceptos; sería simplemente una pérdida de tiempo.

Una lección importante es que antes de iniciar el análisis conviene separar los objetivos personales y empresariales; al mezclarlos pueden llevar a la limitación del crecimiento, convirtiéndose los propietarios en el obstáculo al cambio.

Como crítica al proceso gestado, puede identificarse que confundieron Visión con Misión; la misión arribada responde al ¿para qué? Y no al ¿qué hace la empresa? Una buena definición debería dejar en claro lo que la empresa hace y no hace, así como una definición de sus productos y/o servicios.

Aunque la definición de estos conceptos pueden resultar un poco teórica e incluso modificarse con el tiempo, resultaron esenciales como primer paso para dejar conceptos escritos y conocidos por todos. Definirlos sirvió para orientar el fin último al que se deseaba llegar y de allí trabajar en la forma para poder alcanzarlo.

## Análisis Estratégico

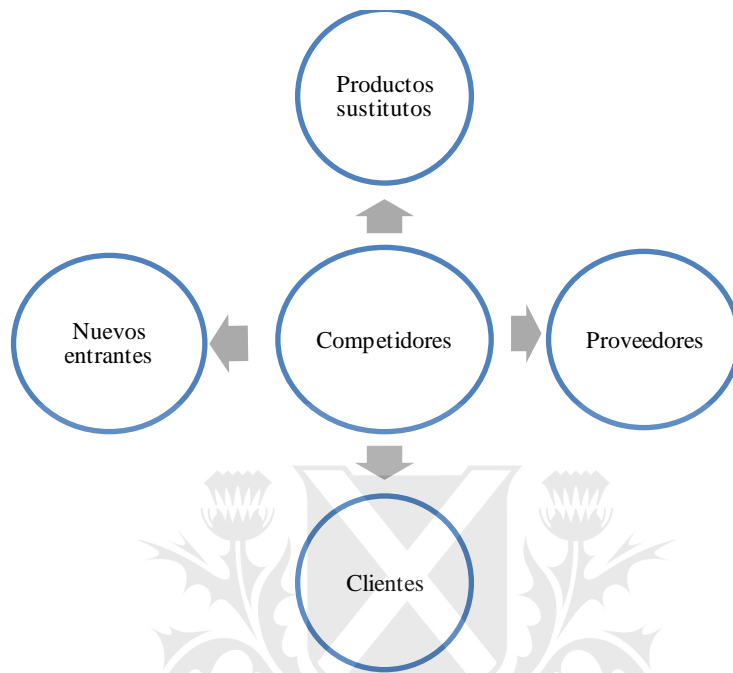
Una vez definidas la Visión, Misión y Valores la consultora propuso a los propietarios y al sucesor realizar un análisis del micro y macro entorno para entender la situación de la empresa. Antes de realizar dicho estudio, fue importante entender el negocio de Ferreseg SA.

La empresa comercializa principalmente dos tipos de productos. Elementos de Protección Personal (EPP), o también conocidos de Seguridad, y Artículos de Ferrería. Los artículos de EPP abarcan la Protección Craneana, Facial, Auditiva, Respiratoria, Indumentaria, Guantes, Calzado, etc. Asimismo dentro del rubro de Seguridad se ven alcanzados elementos como Matafuegos, Cartelería de Seguridad, Cintas Antideslizantes, Absorbentes, etc. Los artículos de Ferrería incluyen Herramientas de Mano, Herramientas Eléctricas, Herramientas de Precisión, Elementos para Soldar, Bulonería, etc.

Ferreseg SA distribuye principalmente productos importados, los que suelen ser de mayor calidad. Ambos rubros tienen sus fabricantes locales, cuyos productos la empresa también comercializa, aunque la empresa concentra su negocio en los productos de alta gama. Dependiendo de la Industria, variarán los productos ofrecidos. Las Constructoras, por ejemplo, priorizan el precio sobre la calidad, mientras que las Farmacéuticas y Petroleras, principalmente obligadas por sus gremios, necesitan productos superiores.

## Micro Entorno: Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Cuadro 2: Análisis de las 5 fuerzas de Porter.



Insertados en el proceso de comprender el Micro entorno de la empresa, lo primero en lo que coincidieron la consultora y el sucesor fue en que no existía información precisa para establecer las relaciones de poder dentro de las 5 categorías. Los datos parecían estar en la cabeza de los propietarios e incluso hacían referencia a anotaciones donde según ellos estaba documentada toda la información necesaria para la toma de decisiones. Sin embargo no se fundamentaba en algo comprobable.

### Rivalidad entre competidores

Al analizarse la rivalidad con competidores, descubrieron que no existía información sobre la participación de mercado (o “market share”) que poseía cada uno de ellos. Resultaba imposible determinar con exactitud qué tan bien la empresa se estaba desempeñando en relación a sus competidores. No se sabía si el mercado estaba creciendo o decreciendo, qué prácticas estaban realizando los competidores para la selección de clientes y si debían cambiar la estrategia para modificar esa situación.

El primer problema al que se enfrentaron los propietarios fue el de definir quiénes conformaban la competencia. Al ser proveedores integrales la competencia aplica a una

gran cantidad de actores; sin embargo existen únicamente tres competidores que se dedican tanto a la Seguridad como a la Ferretería, lo que indica una especie de oligopolio.

Las marcas multinacionales cuyos productos Ferreseg SA principalmente distribuye, no venden directamente a consumidores finales sino que lo hacen exclusivamente a través de distribuidores. Al no dedicarse a la fabricación, los productos ofrecidos son los mismos para todos los competidores. Sin embargo, cada distribuidor tiene un descuento diferente según el volumen de compra que genera mensualmente. Los propietarios afirmaron que allí se encontraba uno de los indicadores para realizar un benchmarking con la competencia. El descuento otorgado es el mismo para cada uno de los distribuidores integrales; incluso sobre la línea de productos de 3M (empresa líder en Seguridad Industrial) los cuatro actores tienen el mayor descuento. El máximo descuento les posibilita a los cuatro competidores adquirir los productos a un costo más bajo. Gracias a ello pueden ofrecer mejores precios de venta o, frente al mismo precio, tener un mayor porcentaje de rentabilidad sobre lo vendido.

La competencia puede ser considerada como media. Como proveedores integrales es baja ya que existen pocos competidores, sin embargo la empresa debe competir con las empresas que se dedican a líneas de productos específicas.

#### Amenaza de entrada de Nuevos Competidores

Dedicarse a la provisión integral de la industria requiere grandes inversiones de capital. No todas las empresas tienen homologadas las mismas marcas, por lo que es necesario para competir tener una variedad de alternativas dentro de cada producto. Para poder mantener los márgenes de descuentos, las principales marcas tanto de seguridad como de ferretería, exigen mantener un volumen de compra mensual.

Para ejemplificarlo, la consultora les pidió a sus propietarios que detallen el monto mensual exigido por su mayor proveedor para mantener el descuento. De forma simultánea, ambos propietarios coincidieron en que se trataba de la multinacional 3M. Hacía pocos días habían lidiado con la compra semestral de U\$S 50.000 que la marca obligaba a sus distribuidores para mantener el máximo descuento otorgado; el del 38,89% sobre su lista de precios. 3M era uno de los muchos proveedores que tenía la empresa, lo que demostraba

que para operar como proveedores integrales necesitaban contar con grandes sumas de capital.

Las marcas internacionales de seguridad y ferretería no otorgan la distribución de sus productos tan fácilmente. Sumado al volumen de compra, debía mostrarse la cobertura de un mercado o zona geográfica a la que la marca no estuviese llegando, solidez financiera para cumplir con los pagos y aceptar las políticas comerciales que las diversas marcas establecían. Había una protección hacia el intangible de la marca.

El sucesor creía que una de las barreras de entrada no considerada por los propietarios era la contratación de personal con conocimientos técnicos de los productos comercializados. Al ser proveedores integrales y tener un portfolio tan amplio, necesitaban personal con conocimiento en varias familias de productos. Los mismos no eran de fácil comprensión, y eso se evidenciaba en que la mayoría de los ingresantes al sector de ventas provenían de la competencia.

Llegaron a concluir que las barreras de entrada eran altas, debido no solo a las grandes inversiones de capital, sino a la necesidad de contar con personal capacitado.

#### Amenaza de Productos Sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es baja, no representa una preocupación para Ferreseg por dedicarse a la provisión integral. Al no dedicarse a la comercialización de una línea propia de productos y distribuir diversas calidades de los mismos, cualquier producto que aparece en el mercado puede ser ofrecido por la empresa.

Los propietarios consideraron apropiado tener en cuenta la producción de las líneas nacionales de productos. Si bien la empresa puede comercializarlos, en algunos casos dichos fabricantes atienden a clientes finales. Desde este punto de vista creyeron que ante las trabas a las importaciones presentes en el país, podría considerarse una amenaza.

#### Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es medio.



Para poder analizar el poder de negociación de los proveedores, la consultora sugirió a los propietarios que indicasen cuál era la línea de productos de mayor facturación para la empresa. Entre la enorme cantidad de productos ofrecidos, Jorge y Silvina coincidieron en que se trataba de la línea respiratoria la cual representaba el 45% de la facturación anual de la empresa (Anexo E). El siguiente paso fue analizar la situación de poder que tenían al momento de la compra de dichos artículos.

Los propietarios concluyeron que el poder de negociación era medio. Existían diversas alternativas de marca para cada familia de productos; en la línea respiratoria 3M, MSA, Kimberly Clark, Libus eran sólo algunas de ellas. Dependía de Ferreseg la marca de productos comercializada, aunque debían alcanzar los objetivos mensuales establecidos si querían mantener los máximos descuentos en la compra.

#### Poder de Negociación de los Clientes

El mayor problema que surgió en la evaluación de poder con los clientes fue que los propietarios alegaban que el poder dependía de cada cliente en cuestión. No sólo por el tamaño de los mismos, sino también por la ubicación, la competencia afrontada y el conocimiento que tienen los compradores acerca de la existencia de distintos oferentes. La afirmación aunque resultase cierta no imposibilitaba el análisis.

Porter (2008) dice que el poder de los usuarios se incrementa a medida que el tamaño de los mismos aumenta. Las grandes empresas licitan sus compras y no se preocupan tanto por la atención sino más bien por el precio. Esto resulta en una lucha entre los distribuidores, debido a los enormes ingresos que significan dichas ventas. Así los usuarios finales tendrán mayor poder para negociar tanto precio como forma de pago. A pesar de ello, existen únicamente cuatro oferentes con la capacidad de integrar las compras en una única orden de compra y con una variedad de calidades dentro de cada producto. Además, durante los últimos gobiernos, muchos productos se encontraban en falta por inconvenientes con las DJAI<sup>3</sup>. Ante la escasez, únicamente aquellos proveedores que hubiesen mantenido altos niveles de stock podrían suplir la demanda. Algunos productos específicos, como lo eran el Mameluco Tychem C de DuPont y el Mameluco 4565 de 3M no tenían reemplazo natural,

---

<sup>3</sup> La AFIP, en el 2012, obligó a las empresas situadas en la República Argentina que deseaban ingresar mercadería al país desde el exterior, a realizar una declaración jurada anticipada de importación. La misma debía gestionarse antes de tramitar la compra con el proveedor internacional.

y ante la ausencia de los mismos, algunos clientes estaban dispuestos a incurrir en mayores precios, ya que de otro modo podrían sufrir un paro en la producción.

### **Lecciones Aprendidas**

El análisis del micro entorno es fundamental dado que las empresas pueden influir sobre él al definir estrategias que cambien las relaciones de poder.

El modelo propuesto por Porter (2008) permite analizar una industria o sector determinado, a través de las cinco fuerzas propuestas. Esta herramienta sirve para determinar el grado de competitividad que existe en la industria y realizar un análisis externo que permita formular una estrategia destinada a aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas.

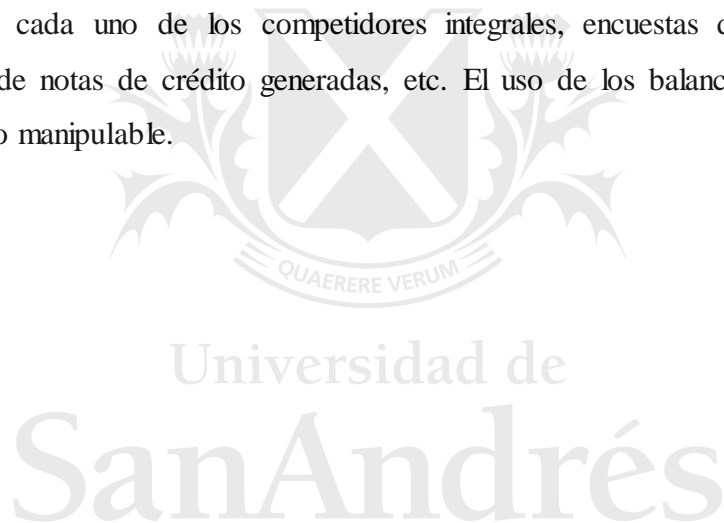
El poder de negociación de proveedores, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de clientes y la amenaza de nuevos entrantes influyen todas en el grado de competitividad entre competidores. Es por ello que esta última fuerza debe ser la de mayor consideración de las cinco.

El estudio de la rivalidad con competidores debería realizarse continuamente, ya que es a partir de allí que la empresa estudiará la elaboración de una propuesta de valor que le permita lograr una ventaja competitiva. Las mismas no son absolutas sino que la rivalidad irá cambiando continuamente, por lo que el proceso jamás debe cesar.

Al momento de realizar el análisis, resultó importante no concentrarse en situaciones específicas las cuales cambiarían las relaciones de poder según el punto de vista desde el cual se analizara la situación.

Definir quiénes conformaban parte de cada fuerza propuesta por Porter (2008) resultó muy complicado, ya que al dedicarse a la provisión integral la competencia dependía de cómo se miraran las relaciones de poder. A modo de lección, se puede decir que es importante primero identificar quiénes forman parte de cada subgrupo de análisis antes de iniciarse en el estudio de los mismos.

El mayor inconveniente que se afrontó fue la falta de información. “*Lo que no se mide no se controla*” (Molinari 2012, 38). Ello evidenciaba los problemas para la toma de decisiones y la falta de un conocimiento del micro entorno de la empresa para la formulación de la propuesta de valor. Una manera de vencer el obstáculo de la información, consiste en la mirada de agentes externos a la organización. Clientes, proveedores, entidades bancarias e incluso competidores suelen ser un parámetro adecuado para acercarse a la realidad. Ante la falta de datos, se utilizó también el benchmarking como una manera de acercarse a la determinación de cada una de las fuerzas propuestas por Porter. Sin embargo, los mismos tienen un sesgo subjetivo según la mirada de análisis. Resultaría más adecuado la elaboración de estudios que permitan complementarlo obteniendo datos cuantitativos. Un ejemplo de ello sería un estudio de mercado que permita obtener el market share de cada uno de los competidores integrales, encuestas de satisfacción del cliente, cantidad de notas de crédito generadas, etc. El uso de los balances proporciona un dato objetivo y no manipulable.



## Macro Ambiente: Análisis Pest

Cuadro 3: Análisis Pest.



El conocimiento del entorno y el análisis de su evolución resultan fundamentales para poder diseñar la estrategia de la empresa. Los factores del macro entorno no son manipulables, sino que la empresa sólo podrá modificar su situación según la respuesta que toma frente a ellos.

Coincidieron en que el análisis PEST serviría para comprender los ciclos del mercado y una manera de proyectar los posibles escenarios.

### Factores Políticos

En un país que ha mostrado incertidumbres políticas a lo largo de los años, resulta importante que toda PYME analice las cuestiones políticas que podrían afectarla. Los distintos gobiernos que asumen, toman medidas que pueden incidir en el desarrollo de una empresa. Un ejemplo de ello ha sido la decisión del Gobierno de Cristina Fernández de Kirchner de aplicar por decreto un sistema de retenciones móviles a las exportaciones agropecuarias por la cual medianos productores han resultado desfavorecidos. Las medidas en la Argentina suelen tener un mayor impacto en las pequeñas y medianas empresas, por lo que resulta importante para toda PYME inmersa en un análisis de su macro ambiente, tener una especial consideración sobre los factores políticos.

A lo largo del gobierno anterior, el principal factor político por el cual se vio afectada la empresa, fueron las trabas a las importaciones. Actualmente se ha migrado de las Declaraciones Juradas Anticipadas (DJAI,) impuestas por el secretario Guillermo Moreno, al Sistema Integral de Monitoreo de Importaciones (SIMI). Si bien el traspaso a dicho sistema trata de agilizar el comercio exterior, actualmente se mantienen las dificultades para ingresar mercadería al país. Muchos de los productos comercializados por Ferreseg SA son de origen extranjero y sus subsidiarias en el país no están habilitadas a producirlas por el costo de la mano de obra local. Algunos de los productos no tienen sustitutos nacionales, por lo que se complica satisfacer la demanda interna.

Otro factor de suma importancia para la empresa es la homologación de los productos en cada industria y empresa en particular. Por más de que resulte conveniente sustituir un producto por uno de otra marca, ya sea en precio, durabilidad o confort, si el producto no se encuentra aprobado por el gremio que las regula, resultará imposible poder insertarse en el mercado. Por ello, deben realizarse arduas tareas de certificación, especialmente en el área de seguridad.

#### Factores Económicos

El entorno económico en la Argentina es sumamente volátil y afecta a todas las industrias del país. Durante los últimos años la economía del país ha estado bajo una gran incertidumbre y se ha hecho casi imposible predecir los acontecimientos y los mejores pasos a seguir. Resulta muy complicado realizar proyecciones a largo plazo y constituir los diferentes escenarios económicos que presentará el país, lo que dificulta la planeación.

Como muchas de las pymes argentinas, Ferreseg, al comercializar principalmente productos importados tiene una gran dependencia del dólar. Muchos de los clientes de la empresa, exigen que las cotizaciones sean expresadas en la moneda local. A partir de la liberación del cepo cambiario en Diciembre del año 2015, las diversas fluctuaciones de la moneda extranjera han resultado en pérdidas económicas para la empresa, ya que ante una suba abrupta del dólar el costo de reposición de la mercadería al momento de la emisión de la orden compra resultaba en algunos casos superior al valor de venta. De manera análoga, la empresa se ha visto desplazada en aquellas licitaciones en las que ha cotizado la mercadería

con un dólar superior al que marca el Banco Nación, para poder cubrir posibles subas de la moneda extranjera.

Otro factor de suma consideración han sido los altos niveles inflacionarios que ha presentado el país. El costo de la mercadería ha tenido incrementos abruptos a lo largo de los últimos años. La empresa decidió mantener altos niveles de stock que le permitan adquirir la mercadería inicialmente a un costo más barato y que se vaya apreciando con el paso del tiempo. Eso es posible gracias a la solidez financiera de la empresa.

### Factores Sociales

Un punto importante en el negocio de Ferreseg SA es la cultura generada alrededor de la seguridad e higiene. En países como China donde las regulaciones no son estrictas y las empresas no destinan capital para cuidar la seguridad de sus empleados, la empresa pierde oportunidades de negocio. Países en que más allá de las regulaciones, existe una cultura de seguridad hacia el trabajador, mejora las condiciones comerciales de Ferreseg SA.

Este factor es fundamental para justificar los productos de mayor calidad que principalmente comercializa la empresa. Cuanta mayor conciencia social haya hacia los trabajadores, más valorados serán los productos de alta calidad. Así mismo se debilitarán las negociaciones de precio y mayor facilidad tendrá la empresa para justificar productos de mayor valor agregado. Ante menor regulación, se verán favorecidos los fabricantes nacionales, cuyos productos son de menor calidad y precio. Para la suerte de la empresa, el factor social en la Argentina hacia los trabajadores es medio, y las industrias de mayor incidencia en la facturación de Ferreseg destinan grandes sumas de dinero para el cuidado de sus empleados.

### Factores Tecnológicos

Los surgimientos de nuevos productos y servicios modifican las necesidades de clientes, fabricantes y distribuidores. Los cambios tecnológicos incluso obligan a los empresarios a desarrollar nuevos conocimientos, ya que de otro modo les resultará muy difícil competir con eficacia.

Las nuevas tecnologías son de suma importancia para la empresa. Continuamente existen lanzamientos de nuevos productos que suplantando tecnologías obsoletas o que permiten ahorrar dinero en el largo plazo debido a la mayor durabilidad que éstos aportan. Los vendedores deben estar informados sobre los nuevos lanzamientos y sus propiedades.

Las marcas que la empresa mayormente comercializa han tenido mejores desarrollos tecnológicos en sus productos que las empresas nacionales; ello ha favorecido a Ferreseg en relación a sus competidores locales. Los avances tecnológicos se realizan en las sedes centrales de las multinacionales, y una vez alcanzados realizan su producción en países tercermundistas como India o China, donde la mano de obra es más barata. Luego son exportados a los diversos distribuidores situados en el mundo.

## Lecciones Aprendidas

El análisis PEST explora el macro entorno de la empresa. La razón para utilizarlo es que permite conocer el crecimiento o declive de un mercado. A partir de allí determinar qué tan atractivo resulta el mismo y que oportunidades y amenazas deberá afrontar la empresa en el futuro.

Era fundamental para los propietarios conocer el atractivo del mercado. Al existir la incógnita sobre si continuar o no con la empresa, si el escenario no resultase favorable posiblemente fuera conveniente para los accionistas desligarse de la compañía. Sólo si el negocio continua siendo rentable deberán invertir tiempo y recursos en el rediseño de la organización.

El uso del análisis completo PESTEL, incluyendo factores ecológicos y legales no fue necesario en el caso de estudio, ya que no tenían incidencia sobre la empresa. Resultará adecuado incluir dichas variables únicamente cuando existan factores de influencia que no se encuentren contenidos por las siglas anteriores. Con el transcurso de los años posiblemente aparezcan nuevos factores a tener en cuenta y cambie la importancia de cada uno de ellos dentro de cada organización. Un ejemplo de ello es el avance de los factores ecológicos debido al grado de concientización que se ha generado en los últimos años por el cuidado del medio ambiente.

Los factores analizados variarán en su significancia según el rubro o actividad que realice la empresa. Por ejemplo, en una empresa dedicada al e-commerce será vital la consideración de los factores tecnológicos, mientras que una que se dedique al consumo masivo pondrá más atención en los aspectos sociales.

El análisis evidenció la falta de un nexo entre propietarios y empleados. Jorge había ejercido el rol de gerente de la empresa mientras su padre seguía a cargo de la dirección, sin embargo una vez asumido el rol de presidente el puesto había quedado vacante. Un ejemplo de ello eran las diversas prácticas que los vendedores habían decidido implementar para disminuir el efecto de la fluctuación del dólar, ofreciendo distintas propuestas comerciales.



## FODA

Cuadro 4: FODA de Ferreseg SA.

<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Trayectoria.</li><li>• Amplio portafolio de productos.</li><li>• Relación personal con clientes.</li><li>• Lealtad y confianza de proveedores.</li><li>• Solidez financiera.</li><li>• Gran stock de mercadería.</li><li>• Personal Capacitado.</li><li>• Servicio Personalizado.</li><li>• Vendedores Externos.</li></ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de sucursales en el interior del país.</li><li>• Costo financiero de capital inmovilizado.</li><li>• Desmotivación de los trabajadores.</li><li>• Competencia interna de vendedores.</li><li>• Carencia de Página Web.</li><li>• No se ha desarrollado el e-commerce.</li><li>• Falta Gerente General.</li></ul>
<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Diversificación de riesgo de capital.</li><li>• Nuevas inversiones en el país.</li><li>• LEBAC</li></ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Incobrabilidad.</li><li>• Inflación.</li><li>• Leyes de importación.</li><li>• Situación económica y política de Argentina.</li><li>• Sistemas de Información.</li></ul>

Realizado el análisis PEST, la consultora invitó a los propietarios a realizar un análisis FODA. Éste complementa los análisis anteriores, ya que integra cuestiones internas y externas a la organización.

*“El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de cuatro variables que reflejan la situación actual de la empresa u organización, permitiendo*

*obtener un diagnóstico de ella para, a partir de ello, tomar decisiones acorde con los objetivos y políticas formuladas”* (<http://www.matrizfoda.com/dafo/>), que servirán para volcarlos en el Mapa Estratégico. Las primeras dos variables (Fortalezas y Debilidades) responden a la situación interna de la organización, mientras que las dos últimas responden a la situación externa.

- Fortalezas:

Una de las principales fortalezas que Ferreseg posee es la trayectoria. La compañía ha operado y crecido de forma ininterrumpida a lo largo de más de 68 años en el mercado. Esto no sólo le genera la imagen y el respeto por su recorrido, sino que les brinda a los clientes y proveedores la seguridad de un buen servicio así como un buen cumplimiento en el pago.

El amplio portafolio de productos que la empresa ofrece es otra de sus fortalezas principales. Ferreseg no cuenta con una comercialización de productos específicos que satisfagan a un determinado segmento; por el contrario desean ser capaces de proveer cualquier producto que el cliente final demande, más allá de que no sea de su usual comercialización. Ello le permite atender a diversas industrias, e ir centrándose en aquéllas que están atravesando un buen momento económico y no depender de un sector en específico.

Esta enorme variedad de productos es sostenible gracias a la red de más de 600 proveedores que se ha construido durante todos estos años basándose en la confianza y el compromiso. La solidez financiera de Ferreseg es la que le permite cumplir siempre con las fechas de pago y poder acceder a mayores descuentos por el pago al contado de la mercadería.

El tipo de relación que establecen con el cliente es otra virtud de la empresa. Se busca generar un vínculo informal, personal y servicial con los clientes para generar satisfacción con la compra y que ésta se repita, creando así lealtad hacia la marca. No sólo se genera un servicio post venta sino también post cotización. Al comercializar, en su gran mayoría, commodities, es importante diferenciarse no sólo por precio sino por servicio. Para ello es fundamental la rapidez en la entrega, lo cual es posible gracias al gran stock de mercadería que la empresa posee. Otro punto que refuerza la excelencia en el servicio es el capital humano. Los vendedores poseen un conocimiento acabado de los productos comercializados. Para ello concurren a diversas capacitaciones de las marcas que

distribuyen para poder brindar soluciones personalizadas a los clientes. Incluso la empresa cuenta con la posibilidad de realizar un relevamiento técnico en las empresas, acompañados de un especialista, para poder ofrecer un producto que se adapte a sus necesidades.

Por último, es importante destacar a los vendedores externos que posee la empresa distribuidos por el país. Estos trabajan en base a una comisión sobre lo vendido. Ellos le permiten tener una llegada a clientes distribuidos a lo largo del país.

- Oportunidades:

Las oportunidades del mercado incentivan a Ferreseg a invertir en nuevos negocios para diversificar el riesgo del capital. Un ejemplo de ello han sido la creación de una empresa constructora y la apertura de una fábrica de zapatos y otra de guantes, los que son complementarios y benefician el negocio de Ferreseg. Como dicho proyecto fue un éxito, con ya 10 años de vigencia, la empresa continúa buscando estos espacios de diversificación para tener una base más sólida de financiamiento. La última inversión realizada fue en una empresa off-shore en Paraguay dedicada a la fabricación juguetes de hueso para perros, los cuales serían luego exportados hacia Estados Unidos.

Actualmente las Letras del Banco Central, dan una tasa de rendimiento que permite a la misma invertir las utilidades de la empresa logrando una fuente de ingresos sin arriesgar el cobro de la venta de la mercadería.

- Debilidades:

La principal debilidad de Ferreseg es la cantidad de capital inmovilizado debido a los altos niveles de stock que la empresa maneja. Es la contracara de tener un stock que permita suplir con rapidez la demanda de los clientes. Representa un costo de oportunidad para la empresa.

Otra debilidad interna es la falta de motivación que los empleados sienten al ser incapaces de cumplir con las metas de ventas presupuestadas. La crisis económica trajo como consecuencia la reducción del nivel de compras por parte de los clientes. Por lo tanto, los empleados se sienten desmotivados al no llegar nunca a los objetivos de venta fijados.

Ligada a la falta de motivación, también es una debilidad latente la competencia interna entre vendedores. Los vendedores cobran un sueldo fijo y un extra variable de comisiones por ventas. Consecuentemente, los empleados suelen no compartir información o prestar ayuda a sus compañeros de trabajo, tratan de cumplir sus intereses personales en lugar de

apuntar al objetivo común de la empresa.

La empresa posee una desventaja respecto a sus competidores al no poseer sucursales en el interior del país. Allí se encuentran varios de los grandes clientes de la empresa. La falta de proximidad imposibilita tener un contacto más personal con el cliente y enlentece la entrega de la mercadería. Los pedidos deben ser enviados por transporte, lo que imposibilita suplir urgencias. Debido al costo financiero que implica que el cliente cuente con un stock propio de mercadería, resulta muy difícil acostumbrar al cliente a programar las compras. Esto atenta contra el negocio de Ferreseg, ya que al encontrarse en Buenos Aires, tarda en suplir las demandas en el interior del país. Contar con locales en estas ubicaciones es de suma importancia puesto que el grado de concentración de ventas es altísimo. Ferreseg lo tuvo en el pasado; pero, debido a la falta de tiempo para controlarlos, y las mayores responsabilidades que implicaban, decidieron cerrarlas.

En una era tan digitalizada, la falta de una página web, representa una debilidad para promocionar los productos y la marca. Es el único distribuidor integral que no posee referencia en internet y que no ha desarrollado el e-commerce, logrando así un nuevo canal de venta para la empresa. Dentro de los integrales, Ferreseg es el único que no cuenta con la digitalización de la mercadería, ni con un ERP que le permita generar información para la toma de decisiones.

La falta de una persona que asuma el rol de gerente general se puso en evidencia en la realización del análisis PEST. Desde que ha asumido la presidencia, Jorge no ha encontrado una persona que resulte ser el nexo entre los empleados y dirección.

Por último, se considera una debilidad los conflictos personales que se traducen en el ámbito laboral, característico de las PYMES familiares. En muchos casos, las relaciones familiares son positivas a la hora de emprender negocios. Con el tiempo, estas pueden volverse un factor negativo dado que se suele confundir familia con empresa. Actualmente el 65% de los empleados tienen un vínculo familiar directo o indirecto. Esto es consecuencia de que la empresa valore más la lealtad que la meritocracia. Priorizar la contratación de familiares por sobre empleados más eficientes es sin duda una debilidad que Ferreseg debe modificar para el progreso de la empresa.

- Amenazas:

La situación actual de la Argentina, tanto económica como política, es una de las principales amenazas para la empresa y afecta de manera primordial en ella. Los altos índices de inflación, el aumento constante del dólar y los problemas para importar productos impiden el desenvolvimiento normal de las operaciones de la empresa. Los aumentos del dólar y las trabas a las importaciones han incentivado a la empresa a “stockearse” para combatir la inflación, debido a que la gran mayoría de sus productos son importados. Como contrapartida, la inestabilidad económica y política del país desincentiva la reinversión de utilidades y favorece la diversificación del capital hacia otras fuentes de ingreso como lo han sido las LEBAC<sup>4</sup>.

Las trabas a las importaciones han perjudicado a la empresa y obligado a suplir la demanda en muchos casos con alternativas locales. Su calidad de los mismos es inferior, lo que atenta contra el intangible de la empresa.

Los sistemas de información, aunque existen en la compañía, no se los utiliza en su totalidad. No se tiene conocimiento específico de los productos de mayor rotación, compra, disponibilidad, etc. Proveedores como 3M, ante la necesidad de un manejo eficiente en la información, evalúan condicionar parte del descuento otorgado a la generación de información por parte de los distribuidores.

Universidad de  
San Andrés

---

<sup>4</sup> Las Lebac son letras que emite semanalmente el Banco Central de la República Argentina para financiarse en pesos en el corto plazo y también como un instrumento de política monetaria.

## Lecciones Aprendidas

El análisis FODA resulta de gran conveniencia previo a la elaboración de la estrategia ya que reúne ambos análisis: interno y externo. El mismo permite la elaboración de una estrategia maximizando sus fortalezas para hacer frente a las oportunidades del entorno, así como también debe apoyarse en ellas y disminuir sus debilidades para hacer frente a las amenazas.

No debe confundirse al análisis FODA con el análisis PEST. Posiblemente el PEST determine varios factores que luego serán trasladados al FODA, sin embargo el PEST estudia un mercado en específico en el que están incluidos también los competidores, mientras que un análisis FODA examina una propuesta de negocios en particular.

Una de las ventajas del análisis FODA es que puede ser utilizado para diversos objetos de estudio. Los propietarios decidieron poner el foco de estudio en la empresa, aunque hubiese resultado conveniente realizarlo también sobre el producto de mayor rotación, o inclusive sobre una línea de productos.

Otra de las ventajas que presenta el análisis, es que el mismo puede ser aplicado a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño, actividad, etc. Se trata de un estudio del cual se encontrarán numerosos ejemplos para poder observar su correcta aplicación.

La recolección de los datos fue llevada a cabo por los propietarios y la consultora. La razón de involucrar a ambos participantes responde a que los propietarios son los que conocen el negocio, pero la consultora era la experta en el proceso. De ser llevado a cabo únicamente por los propietarios, el análisis corre el riesgo de encontrarse condicionado a su mirada. También resultó importante la participación de la consultora, quien aportaba una visión ajena a la organización.

En el caso de estudio hubiese sido apropiado realizar una valoración numérica de los factores que integraban cada cuadrante, de modo de concentrarse únicamente en aquéllos que fueran considerados estratégicos.

El brainstorming resultó fundamental como método para lograr una gran cantidad de ideas sin limitaciones, y luego ir clasificándolas. Al no existir ninguno estudio previo, resultó apropiado obtener la mayor cantidad de variables.

Una vez obtenido lo que para los propietarios resultaba ser el cuadrante final, hubiese convenido realizar el trabajo nuevamente con los responsables de cada sector sin la intervención de los propietarios. De esta manera se hubiese obtenido una nueva visión de análisis que hubiese permitido corroborar o complementar la de los propietarios.

El éxito logrado a lo largo de los años ha mostrado ser el mayor limitante al cambio. Estrategias que pudieron haber resultado exitosas en el pasado no significan que lo resultarían en el futuro. La globalización y digitalización obligan a las empresas a reinventarse constantemente para no quedar obsoletas.

La falta de adaptación a los cambios tecnológicos es el mayor atraso en Ferreseg. La empresa posee una gran debilidad frente al avance de los demás distribuidores en los sistemas de información. Estos sistemas permiten recolectar, procesar y almacenar datos para la toma de decisiones. La demanda de proveedores y clientes requiere que la empresa genere un cambio interno en sus procesos para poder brindarles la información que necesitan. Esta amenaza parece estar condicionando la posición de la empresa en el mercado. La decisión de digitalizar la empresa parece postergarse continuamente debido a la falta de tiempo y conocimiento de sus propietarios. La contratación de un agente externo para que lo realice se considera como un costo y no como una inversión.

## Mapa Estratégico

Elaborado el análisis de la situación actual de la empresa, fue preciso realizar un Mapa Estratégico a través del cual se determinaron los objetivos para cada una de las perspectivas propuestas por Kaplan y Norton (2004), y las estrategias para alcanzarlos.

Los propietarios tenían en claro, siguiendo lo propuesto por Porter, que no era posible la estrategia de diferenciación por costos ya que los tres proveedores integrales poseían el máximo descuento en las principales líneas de seguridad como de ferretería. Al mismo tiempo creían que la estrategia de concentración tampoco resultaría efectiva ya que no podían depender de una industria específica debido a la gran volatilidad económica y política que había mostrado el país en los últimos años. Un ejemplo de ello había sido la caída del sector petrolero y minero en los últimos años, lo que había representado los mayores ingresos para la compañía. Jorge y Silvina decidieron entonces que la mejor estrategia para Ferreseg sería concentrarse en una diferenciación a través del servicio.

*“Los mapas estratégicos son una versión simplificada de la realidad, para que nos ayuden a situarnos y saber hacia dónde ir, constituyen a su vez una versión gráfica simplificada de la estrategia de una compañía que nos ayuda a saber dónde estamos y a donde debemos conducir el negocio en el futuro”* (Kaplan y Norton 2004, 13). Representan las relaciones causa-efecto de los indicadores y su vinculación con la estrategia.



Cuadro 5: Mapa Estratégico de Ferreseg SA



## Perspectiva Financiera

En empresas con fines de lucro como Ferreseg, los objetivos financieros son el fin último de la estrategia. Los indicadores de esta categoría son los que revelarán si la estrategia de la compañía contribuye a la mejora de los resultados finales.

Kaplan y Norton (2004) dicen que sólo se crea más valor si se puede incrementar las ventas o reducir los gastos, o con una combinación de ambas. Sería correcto conseguir una estrategia equilibrada, ya que la Estrategia de Crecimiento es una estrategia a largo plazo, mientras que la de Productividad es a corto.

### Estrategia de Crecimiento:

Ferreseg buscaba continuamente crecer, es decir, conseguir mayores ingresos. Jorge y Silvina, luego de varias reuniones, lograron determinar que la empresa buscaba una **facturación mensual bruta superior a los \$12.000.00**. Para ello tenían dos vías alternativas:

- Consiguiendo nuevas fuentes de ingreso: Este concepto aplica a nuevos productos, nuevo clientes e incluso nuevos mercados. Jorge coincidía en las primeras dos fuentes e incluso lo había ido realizando a través de los años. Sin embargo, como dijimos anteriormente, no estaba en la cabeza de los propietarios expandirse a mercados internacionales ya que no poseían la estructura para hacerlo por el momento. La existencia de clientes potenciales era enorme, una de las ventajas del negocio de Ferreseg era que al no dedicarse a un nicho tan específico y comercializar un portfolio de productos tan amplio, podía abastecer a cualquier tipo de industria.
- Aumentando la fidelización de los clientes actuales: Ello implicaba conseguir aumentar la venta de artículos a los clientes actuales. La empresa se dedicaba a la provisión integral, por lo que existían muchas oportunidades de venta cruzada. No todos los clientes compraban los mismos artículos; por ello sería muy importante conocer las necesidades de cada cliente.

### Estrategia de Productividad:

La cuestión de la productividad resultó mucho más difícil de determinar. Ambos dueños coincidían que era preferible vender menor cantidad de productos con un margen más alto, debido a que el costo de oportunidad del capital resultaba mucho más alto que en años anteriores. Sus propietarios coincidieron en que no estaban dispuestos a operar con un **margen bruto menor al 35%**. Esta estrategia también podía conseguirse de dos maneras:

- Mejor estructura de Costos: En las líneas de productos de mayor rotación Ferreseg poseía el máximo descuento otorgado debido a los volúmenes de compra que generaba mensualmente, por lo que no había posibilidad de conseguir un mejor precio de compra. Sin embargo, no existían compras programadas para los artículos de menor rotación de la empresa. Las mismas se iban generando a medida que los productos eran requeridos. La unificación de la compra permitiría a la empresa acceder a mayores descuentos.
- Mediante una mejor Utilización de Activos: Permite reducir el nivel de activos circulantes y fijos para un nivel determinado de cifra de negocio. Los altos inventarios en la empresa habían sido una de sus fortalezas, aunque muchas veces excesivos. Jorge había tomado la determinación de disminuir los altos niveles de stock. Si bien seguían manteniendo un stock que le permitiese satisfacer la demanda con rapidez, no era tan excesivo como antes, ni en todos los artículos. La mayor cantidad de stock provendría de tres marcas que obligaban compras mensuales para mantener el descuento otorgado (3M, Mapa y Black & Decker). No existía sin embargo un punto de re-pedido eficiente que permita minimizar el stock. Inclusive, la disminución del stock no se basaba en un estudio de la rotación que tenían cada uno de los productos, sino que había quedado a cargo del criterio del jefe de depósito.

### **Perspectiva del Clientes**

Esta perspectiva define la propuesta de valor de la empresa. Muestra la forma en la que debe mostrarse ante los clientes.

Como punto inicial, ambos hermanos debían decidir a qué mercado se dirigían, cuáles eran los clientes objetivo y como iban a competir. Si bien los clientes potenciales eran inmensos, ambos dueños estaban convencidos que su actividad se limitaría al mercado local.

En los últimos años las Petroleras habían sido una de las principales fuentes de ingreso de la empresa, pero en los últimos seis meses de actividad del 2015 las mismas habían mostrado una caída en la producción y reducción de personal. Las empresas constructoras siempre habían aportado un ingreso importante a la compañía, aunque solían estar caracterizadas por un mal cumplimiento de los pagos. Bajo la presidencia de Mauricio Macri y su promesa de inversiones extranjeras, la empresa estaba lista para encarar el 2016 atendiendo un mix de clientes. Ello le permitiría no depender de un mercado en específico y disminuir el riesgo ante posibles escenarios. La variedad de empresas incluía Petroleras, Mineras, Farmacéuticas, Alimenticias, Constructoras, etc. Los propietarios decidieron enfocarse en aquellos clientes de gran envergadura. Los pequeños clientes no serían desatendidos, pero no tendrían el mismo grado de atención que sus clientes objetivo. Dentro de los clientes de gran envergadura, existían algunos cuyas licitaciones de compra se regían casi exclusivamente por el precio. Decidieron focalizarse en aquellos que valoraran no sólo el precio sino también el servicio, ya que no querían entrar en una lucha de precios que les impidiera vender sus productos con un margen bruto menor al 35%.

La proposición de valor, según Kaplan y Norton (2004), es la expresión de como satisfacer las necesidades de los clientes objetivos. El valor ofrecido será la diferencia entre los beneficios percibidos por cada cliente, derivado de aquellas características que mejoran su rendimiento o experiencia, y los costos incurridos (precio, tiempo invertido, retrasos, etc.).

Para definir la propuesta de valor, lo primero que surgió fue que la empresa comercializa commodities, lo que implicaba que todos los productos pueden ser ofrecidos por cualquiera empresa dentro del rubro de proveedores integrales. Teniendo en cuenta el Análisis del Micro y Macro entorno, los propietarios coincidieron en que debían concentrarse en ofrecer una atención personalizada para entender las necesidades de cada cliente. Además, era importante contar con una variedad de calidades dentro de cada producto, ya que el artículo solicitado dependería del uso y presupuesto disponible. Otra de las cualidades que conformaban su propuesta de valor era la rapidez en la entrega. Los clientes, ante la

necesidad de disminuir sus stocks debido a los costos financieros que representan, demandarían los productos a medida que fuesen surgiendo las necesidades. Las compras entonces no serían planeadas sino de carácter inmediato.

La **estrategia sería de intimidad con el cliente**. Consistiría en ofrecer lo que el cliente realmente necesita, en el momento que lo necesita. La clave en esta estrategia sería conocer, anticipar y solucionar los problemas de los clientes; convertirse en un socio y no en un proveedor. Para ello, como se definió en la misión, era tan importante el trato que se tenía con ellos. Esa sería la distinción de Ferreseg con los demás competidores del rubro. Una vez establecida la relación no tendría que batallar disminuyendo constantemente los precios. La satisfacción del cliente sería el indicador clave en esta perspectiva. Podrían medirlo a través de la cantidad de notas de crédito y mediante encuestas post venta sobre el servicio brindado.

### Perspectiva de Procesos

Para poder cumplir la estrategia de intimidad sería necesario seguir una correcta gestión de los clientes. Dicho proceso debe contribuir a adquirir, sostener y aumentar relaciones duraderas y rentables con los clientes objetivos. Para ello sería fundamental:

- Selección de Clientes: Se debía identificar los clientes atractivos para la empresa y crear una propuesta de valor que los atraiga. Como se mencionó anteriormente la empresa no buscaba competir mediante el mejor precio sino a través de un servicio personalizado. Para ello sería necesario una buena segmentación del mercado. Se estableció que los clientes buscados eran aquellos que generen una compra mensual superior a los \$50.000 y que permitan marcar los productos con un margen bruto del 35%.
- Adquirir Clientes: Para hacerlo sería necesario comunicar la propuesta de valor al mercado. Los propietarios decidieron que sería importante implementar nuevos medios de comunicación. Ni Jorge ni Silvina poseían conocimiento sobre estrategias de marketing ni conocimientos tecnológicos. Hasta la fecha no se había creado una página web e incluso no había ninguna referencia de la empresa en

internet. Debido a ello decidieron contratar a una persona que diseñe una página web y permita subir gran parte de su catálogo en línea. Al mismo tiempo el uso de las redes sociales ayudarían a crear aún más un intangible hacia la marca. Las “web-letters” y los llamados telefónicos serían otra fuente importante para comunicar los productos disponibles por la empresa y las diversas promociones. Por último, Jorge creía que la comunicación cara a cara sería el factor determinante. Creía que un plan de visitas sería fundamental para crear un vínculo con los compradores; estaba convencido de que era el método de comunicación más valorado.

- **Retener Clientes:** Ambos propietarios coincidieron que era mucho más difícil vender un producto a un cliente nuevo, que venderle a uno ya existente. Los clientes fieles valoran la calidad y el servicio ofrecido, incluso a precios más altos. Creían también que era muy difícil lograr conseguir un nuevo cliente, pero que podría perderse en cuestión de segundos. Los indicadores para medirlo serían las encuestas de satisfacción de los clientes y el número de notas de créditos generadas por devolución de la mercadería. Para lograr retenerlos, sus dueños coincidieron que serían fundamental los siguientes objetivos:
  1. **Conocer las necesidades del cliente**, para saber que ofrecerles y para adquirir una nueva línea de productos si fuese necesario para satisfacer su demanda.
  2. **Servicio Post Cotización y Post Venta.** Saber si el producto ofrecido está dentro del rango de calidad, precio o plazo de entrega deseado. Incluso saber el nivel de conformidad que tuvo el cliente con el producto vendido.
  3. **Asignación de Vendedores:** Coincidieron que para dar un servicio personalizado sería correcto asignar la atención de cada cliente según los conocimientos técnicos de cada vendedor. Según la industria a la que perteneciese el cliente habría una asignación distinta. Industrias como Petroleras, Mineras y Constructoras requerían un conocimiento específico sobre máquinas y herramientas, mientras que Farmacéuticas y Alimenticias lo necesitaban en las líneas de seguridad.
  4. **Punto de Re-pedido eficiente:** Ello le posibilitaría disminuir los costos de capital inmovilizado y suplir con rapidez la demanda. Sin embargo, los stock

de algunos de sus proveedores como 3M, Mapa y Black & Decker no podrían disminuirse, ya que de otro modo perderían el descuento otorgado.

5. **Stock de consumibles de los clientes objetivo:** Los propietarios querían ofrecer algo distinto a los demás proveedores. Debido a los inconvenientes para ingresar la mercadería al país, se reunirían con sus clientes objetivo para ofrecerles realizar un stock propio del consumo de los mismos para que mensualmente dispongan la mercadería con rapidez. También serían ofrecidos contratos marco con revisiones trimestrales de precio y mercadería en consignación.

- **Aumentar la cuota de venta de los clientes existentes:** Para ello resulta indispensable profundizar las relaciones con aquellos clientes que ya forman parte de la cartera de la compañía. Debido a que la empresa se dedicaba a la provisión integral, Jorge creía que en la venta cruzada residía una de las principales oportunidades de aumentar los ingresos de Ferreseg. Un indicador eficiente para monitorearlo sería la cantidad de nuevos artículos vendidos en cada cliente en particular.

### Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Kaplan y Norton (2004) creen que los activos intangibles se han vuelto decisivos en los procesos de creación de valor. Los mismos deben estar alineados con la estrategia para conseguir el éxito en la ejecución de la misma. Los tres componentes de los Activos Intangibles son:

- **Capital Humano:** Trata sobre las competencias estratégicas de su personal. Jorge creía que era indispensable para poder brindar un buen servicio un personal con conocimiento acabado sobre los productos comercializados. Para lograrlo era no solo indispensable un buen **proceso de selección del personal** sino también una constante **capacitación** de los mismos para que estén al tanto de las características de los productos y de los nuevos desarrollos. Las marcas que la empresa comercializaba brindaban constantemente cursos de capacitación sobre los productos comercializados y sobre técnicas de ventas. Hasta el momento sus

dueños lo consideraban como una pérdida de tiempo, ya que lo veían como una pérdida de atención. Bajo esta nueva mirada, y bajo la concepción de la propuesta de valor que deseaban ofrecer, fue que coincidieron en que sería un factor determinante. La mayoría de los ingresantes al sector de ventas en la compañía provenían de la competencia, lo que indicaba que los conocimientos requeridos eran muy específicos. Dos indicadores importantes en estos aspectos serían la cantidad de cursos realizados por los empleados, y los años de trayectoria en la industria.

- Capital de Información: Es necesario contar con los correctos sistemas de información para la toma de decisiones. Para ello, sería fundamental compartir la información con los empleados. Además, resultaría fundamental contar con un sistema de información que permitiera gestionar los puntos de re-pedidos y brindar informes sobre la comercialización. Los proveedores multinacionales como 3M exigían la elaboración de informes sobre las reventas realizada como parte de los requisitos para otorgar el máximo descuento.
- Capital Organizativo: Dicho concepto está muy ligado a la Misión, Visión y Valores de la empresa. Como definimos anteriormente, el trabajo en equipo era considerado un activo importantísimo en la organización. Jorge creía que el conocimiento grupal superaba al individual. Era fundamental el conocimiento colectivo para lograr mejores resultados. En el área de ventas resultaba fundamental por conocimientos específicos de cada producto.



## Lecciones aprendidas

Para la configuración del Mapa Estratégico, los análisis del micro y macro entorno realizados previamente ayudaron a fijar con mayor facilidad los objetivos de cada perspectiva y la estrategia para alcanzarlos.

Cada objetivo considerado por la empresa debe contribuir a la creación de valor, de otro modo no resultará estratégico. Para la evaluación de los objetivos, resulta importante contar con indicadores que permitan controlar si se está actuando según la estrategia planeada. El rol de los propietarios no será de control sobre el cumplimiento de las tareas operativas sino que deberán tomar decisiones en base a la información generada por los indicadores en cada una de las perspectivas. A partir de ellas se tomarán medidas para corregir el accionar de la empresa de modo que le permita maximizar el valor a los accionistas. Sin embargo, los propietarios no han designado un gerente general que se ocupe de monitorear mensualmente el cumplimiento de estos objetivos. La contratación de una persona que asuma este rol parece postergarse continuamente.

Será necesario que realicen una descripción de cada puesto de trabajo y la designación de un responsable en cada área, para que no queden zonas grises de acción y exista un responsable por el cumplimiento de cada objetivo.

Como crítica al Mapa Estratégico arribado, resulta adecuado destacar que la Perspectiva Financiera debió incluir un indicador adicional a los ya mencionados. Aunque Ferreseg consiguiese una facturación bruta mensual de \$12.000.000 con un 35% de margen bruto, esto no necesariamente significaría que se genere valor para los accionistas. Los costos fijos y variables podrían aumentarse y generar resultados negativos. Para futuros análisis resultará adecuado incluir algún indicador que tome en cuenta esta cuestión. Un ejemplo de ello sería el retorno sobre los activos (ROA), el cual mide la capacidad de los activos de una empresa para generar renta por ellos mismos.

## Conclusiones

Al iniciar el trabajo de investigación, Ferreseg se encontraba en lo que Molinari (2009) denomina la etapa fundacional. La misma se caracterizaba por las decisiones centralizadas e intuitivas de los propietarios. No había estrategia alguna sino que el modus operandi era espasmódico, a modo de respuesta a los sucesos que lo iban sometiendo. Era inconcebible la planeación y la proyección; las actividades a largo plazo no eran valoradas sino que el foco estaba puesto en el presente. Los propietarios estaban inmersos en las tareas operativas ejerciendo un rol de control; no existía la delegación. Pudo resultar efectivo en una etapa inicial en la que la envergadura lo permitía, pero al adquirir responsabilidades a mayor escala se volvió insostenible.

Como en la mayoría de las empresas familiares, los hábitos se vuelven ideologías únicas y asentadas de cómo operar. El hecho de que la empresa resultase rentable a lo largo de los años dificultaba aún más el proceso; el éxito había sido la principal barrera al cambio. El superávit indicaba que la gestión había sido correcta para la época, sin embargo no significaba que lo resultase en el futuro. Era esencial que se reconociese que las maneras de realizar negocios no eran infinitas y que debido al contexto tan variable en que conviven las empresas, las mismas deben adaptarse y reinventarse constantemente. La globalización, las situaciones económicas y políticas y la digitalización son algunas de las variables que configuran cambios de escenarios que fuerzan el cambio.

Resulta muy difícil que el cambio llegue dentro de un marco de tranquilidad. Generalmente estos se dan ante la presencia de una crisis. Fue el caso de Ferreseg, quien llega a implementar el proceso de planeamiento estratégico como consecuencia del estancamiento en las ventas y la decisión de sus propietarios de abandonar la dirección para mejorar su estilo de vida. La inserción de una nueva generación en la empresa también fue uno de los factores que motivó el proceso. Para que la organización pudiese ser vendida o continuada por un tercero necesitaba ser profesionalizada.

La profesionalización no implica una empresa con profesionales en los puestos de trabajo. Según Brojt (2009), una empresa recién se encontrará profesionalizada cuando tenga un proceso de readaptación continuo de su estrategia, y cuando su ejecución no dependa de la

participación operativa de los propietarios. Sin embargo, primero debía construirse una estrategia, ya que no existía ninguna.

En el diseño de la empresa profesionalizada se realiza el planeamiento estratégico de la organización. Para poder formular una estrategia que permita alcanzar una ventaja competitiva debe realizarse previamente un análisis estratégico. Para realizarlo resulta conveniente la guía de un consultor experto en el proceso, de otro modo resultará muy difícil que prospere.

La selección de un consultor debe ser analizada. Los propietarios de las PYMES suelen llegar a la contratación de un profesional a través de la recomendación y no mediante un estudio del mejor profesional acorde a las necesidades de la empresa. La contratación de diversos consultores suele frecuentarse, por lo menos hasta que encuentren uno que provea un análisis comprensivo de la empresa, ya que de otra manera se propondrán reingenierías puntuales y el problema persistirá. La urgencia por generar el cambio incentiva a tratar de resolver en un periodo corto de tiempo lo que no se ha gestado a lo largo de los años. Los procesos de profesionalización son graduales y pueden llevar muchos años en implementarse.

Antes de empezar debe existir la convicción de la profesionalización; de otro modo llevará a la frustración. El proceso no debe concebirse como un costo sino como una inversión. Si no se lo entiende como el único camino a seguir, fracasará. Durante el transcurso del mismo surgirán contratiempos que inviten a la empresa a volver a lo cómodo, a lo anterior. El entendimiento del cambio como una necesidad ayudará a continuar con el proceso.

Resultó adecuado primero definir la visión, misión y valores previo al análisis estratégico, ya que de otra manera los objetivos de la empresa resultarían limitados a la situación actual. Brojt (2009) dice que es imposible profesionalizar una empresa si no se sabe la dirección de la misma; allí recaía la importancia de definir estos conceptos.

La falta de estrategia evidenciaba las distintas prácticas de los empleados para sortear las dificultades que se le presentaban cotidianamente. La falta de una visión compartida obligaba a los propietarios a intervenir, ya que no existía estrategia alguna.

El proceso de definición de visión, misión y valores fue el que orientó a toda la empresa hacia una meta en común; la misma no sólo establecería el fin último al que se deseaba llegar sino también la manera de alcanzarla. Comprometerse a realizar una tarea que no tiene un aporte visible en el corto plazo resultó muy difícil.

Empresa y familia son dos conceptos separados; los objetivos para cada uno de estos grupos no deben mezclarse, ya que de otro modo el resultado será desenfocado.

De contar con la participación de un consultor, antes de iniciarse la etapa de análisis conviene que el consultor haga un relevamiento de los procesos internos y que conozca el negocio de la empresa. Las organizaciones no se agrupan en categorías únicas sino que cada una tiene características diferentes que requieren un abordaje distinto.

Para futuros análisis debería reconsiderarse la definición de misión, ya que en el caso de estudio no responde al ¿Qué hace la empresa?

Fue acertado incluir al sucesor en el proceso de análisis y formulación estratégica, ya que actuó como un contrapeso a la resistencia de los propietarios. Sin embargo, el conflicto entre generaciones dificultaba lograr una visión conjunta. Convertir la diversidad en una ventaja resultó muy complicado, ya que los diversos miembros se encuentran motivados por expectativas e intereses distintos. Resulta fundamental entender la lógica de cada individuo y no contemplar las diferentes maneras de pensar como una crítica sino como una manera de mejorar lo realizado.

Las nuevas generaciones con nuevas ideas para la empresa, suelen diferir con sus antecesores. En el rediseño de la organización, las viejas generaciones sienten un ataque al trabajo logrado a lo largo de los años. En este punto suelen cruzarse dos temas; las nuevas generaciones deben aprender de las anteriores, y esta última no debe cerrarse a nuevas formas de rediseñar lo histórico.

“Lo que no se mide, no se controla” (Brojt 2009, ). La elección del modelo de las cinco fuerzas propuesto por Porter (2008) evidenció la falta de información para la toma de decisiones; no se sabía que tan bien se estaba desempeñando la empresa en relación a la competencia. A partir de la realización del análisis se pudo conocer el grado de competitividad del sector.

Ante la falta de información resulta conveniente, para quienes se encuentran en este proceso, recurrir a la mirada objetiva de personas ajenas a la organización. La consulta a proveedores y clientes resulta un parámetro adecuado para establecer las relaciones de poder. El brainstorming ayuda a generar una gran cantidad de ideas, aunque corre el riesgo de encontrarse sesgado a la mirada de los propietarios. El uso de los balances, por otro lado, permite obtener un dato no manipulable.

El análisis PEST estudia el macro ambiente sobre el cual la empresa no puede influir. Sin embargo, resulta fundamental que las empresas tenga un estudio continuo del mismo para poder adaptarse a los cambios que lo someten.

El estudio indica el crecimiento o declive de un mercado. Será entonces importante para aquellos propietarios que se encuentran en la disyuntiva de vender o continuar con la empresa realizar dicho análisis. Sólo de resultar favorable, será conveniente para los propietarios invertir tiempo y recursos para rediseñar la organización mediante un planeamiento estratégico.

La incidencia de cada variable dependerá de la industria que se estudie. En una empresa dedicada al e-commerce serán de vital importancia los aspectos tecnológicos, mientras que en un banco lo serán los económicos. El uso de los factores ecológicos y legales sólo serán utilizados en aquellas empresas que lo consideren necesario. Con el transcurso de los años y la transformación de las empresas, seguramente aparezcan nuevas variables que en los estudios actuales no son tenidas en cuenta.

En un mundo tan globalizado los factores tecnológicos muestran cada vez mayor incidencia sobre el accionar de las empresas. Los nuevos canales de venta como el e-commerce, la digitalización de los procesos y el acceso a la información empujan a las empresas a darle cada vez mayor importancia.

Fue conveniente realizar el análisis PEST previo al análisis FODA, ya que muchos de los factores encontrados en el primero aparecen repetidos en el segundo. No deben confundirse estos dos estudios; el primero estudia un mercado, mientras que el segundo estudia una propuesta de negocios en particular. De esta manera, reforzamos el orden cronológico de análisis, yendo de lo general a lo específico.

El análisis FODA es un estudio que comprende variables internas y externas a la organización. Sirve para complementar los dos estudios anteriormente mencionados y sentar las bases para elaborar una estrategia que permita aprovechar las oportunidades del entorno, maximizando sus fortalezas y evitar el impacto de las amenazas.

El uso del análisis FODA resultó muy conveniente por varias cuestiones. Primero porque es de fácil elaboración, encontrando numerosos ejemplos donde ha sido aplicado. Segundo, porque es posible realizarlo sobre diversos objetos de estudio; así como fue realizado sobre la empresa en su totalidad podría haberse realizado sobre la línea de productos de mayor rotación. Por último, porque permite corroborar y complementar algunas de las variables descritas en el análisis PEST.

El análisis estratégico resultó fundamental para la formulación de la estrategia, ya que a partir del estudio del micro y macro entorno la empresa tuvo información para la toma de decisiones. A través del mismo estableció las relaciones de poder que afectaban su posición en el mercado, las influencias externas que no podía controlar y un conocimiento sobre sus fortalezas y debilidades. A partir de ahí fue posible determinar los objetivos estratégicos que necesitaba la organización para crear valor para sus accionistas, ya que es el fin de toda empresa con fines de lucro.

Para futuros análisis recomiendo la consideración de la cadena de valor propuesta por Michael Porter, de manera de complementar el FODA mediante un estudio que determine la mejor manera de generar valor para el cliente.

La elección del Mapa estratégico responde a que en el mismo se ven contenidos los estudios anteriores. El mismo reúne los objetivos organizacionales exployados en la Visión, Misión y Valores, y el análisis tanto interno como externo a través del cual se definirá cada objetivo y sus relaciones causales.

En la elaboración del mapa, los objetivos en cada una de las perspectivas debían agregar valor a la estrategia deseada, de otra forma no resultarían estratégicos. El uso de indicadores resultó ser una forma de remediar la falta de información del pasado. A partir de ellos se estableció una manera de medir el cumplimiento de la estrategia y de corregir los errores. Sin embargo, es evidente la falta de un gerente general que asuma el rol de

control de esos indicadores y que pueda ir corrigiendo los desvíos sobre la marcha para que la estrategia planeada concuerde con la arribada y de esta manera la empresa obtenga un gap estratégico positivo.

Es fundamental considerar con mayor cautela los objetivos dentro de la perspectiva financiera. En el caso de estudio el volumen y el margen propuesto pueden llegar a cumplirse y la compañía tener un resultado negativo al aumentarse sus costos fijos y variables. En el futuro la compañía debería incorporar indicadores como el ROA, el cual mide el retorno sobre activos.

El análisis estratégico evidenció las principales debilidades y amenazas de la empresa. La misma debe tener como objetivo la implementación de un ERP que le permita dar respuesta a las exigencias tanto de clientes como proveedores. El diseño de la página web fue el primer paso para actualizar el modelo de negocios de la empresa. Como puntos a desarrollar creo que el e-commerce y la digitalización del stock deben realizarse en los próximos años.

Realizado el planeamiento estratégico queda en manos de sus propietarios la implementación del modelo formulado. Para alcanzar la profesionalización será necesario que sus propietarios definan una estructura organizativa, una matriz de autorizaciones y un protocolo de familia para que la compañía, en caso de no ser vendida, pueda ser continuada y gestionada por un tercero.

El proceso de profesionalización no asegura el éxito, pero sí crea mejores condiciones para lograrlo. El planeamiento estratégico fue el primer paso para conseguir la profesionalización de la empresa.

## Bibliografía

- Ayala Ruiz, Luis y Ramiro Arias Amaya. 2014. “Gerencia de Mercado”. <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>. Consultado: el 6 de Mayo de 2016.
- Brojt, David. 2005. “*La empresa con destino*”. Buenos Aires: Granica.
- Brown, Mark Graham. 2000. “*Winning Score: How to design and implement organizational scorecards*”. New York: Productivity Press.
- Casanova, Gustavo. 2001. “*La profesionalización de la Empresa Familiar: el estudio de cuatro casos argentinos*”. Tesis de Licenciatura, Universidad de San Andrés.
- Chiro Terrab Alberto. 2012. “*Problemáticas de la transición generacional en la empresa familiar pequeña y mediana*”. Tesis de Licenciatura, Universidad de San Andrés.
- Fidani, Martín. 2011. “*El traspaso generacional en la empresa familiar: Factores para un cambio de gestión*”. Tesis de Licenciatura, Universidad de San Andrés.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista, L. 2010. “*Metodología de la investigación*”. Quinta Edición. México: Mc Graw-Hill.
- Kaplan, Robert y David Norton. 2004. “*Mapas Estratégicos*”. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplun, Carlos .2001. “*Sobrevivir, crecer o desaparecer*”, Revista Mercado (113-123).
- Leach, Peter. 1993” *La empresa Familiar*”. Barcelona: Granica.
- Martínez, Ignacio. 2012. “*Actualidad de las empresas familiares*”. Revista Negocios & Management. <http://negociosymanagement.com.ar/?p=1260>. Consultado: 8 de Abril de 2016.
- Mintzberg, Henry y otros. 1999. “*Safari a la Estrategia*”. Buenos Aires: Granica
- Moche, Pablo. 1997. *Empresa de Familia: El ingreso de los Familiares*”. Tesis de Licenciatura, Universidad de San Andrés.
- Molinari, Paula. 2012. “*El salto del dueño*”. Buenos Aires: Grupo Editorial.



- Niggulis, Ott. 2016. Shopify. “Análisis Gap: Una sencilla herramienta para alcanzar tus objetivos de negocio”. <https://es.shopify.com/blog/117159941-analisis-gap-una-sencilla-herramienta-para-alcantar-tus-objetivos-de-negocio>. Consultado: 11 de Marzo de 2017.
- Porter, Michael. 2008. “*The five competitive forces that shape strategy*”. Boston: Harvard Business Review.
- Porter, Michael. 1991. “*La ventaja competitiva de las Naciones*”. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.
- Soriano, Claudio. 2015. Gestipolis. “¿Porque fracasan las pymes?” <http://www.gestipolis.com/por-que-fracasan-las-pymes/>. Consultado: 13 de Octubre de 2015.
- Wikipedia. “Análisis Dafo”. [https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis\\_DAFO](https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_DAFO). Consultado: 2 de Enero de 2016.

## Anexos

### Anexo A: Cuestionario a 26 empleados de la Organización

Tanto la elaboración de las preguntas como la recolección de los resultados fueron llevados a cabo por Andrea Negri, consultora de RRHH. La misma entrevistó a 26 empleados de la Ferreseg SA.

#### Preguntas:

1. ¿Cómo y cuándo ingresaste a la empresa?
2. ¿Cuáles son las cosas que te gustan más de tu trabajo?
3. ¿Cuáles son las que menos te gustan?
4. Me podrías contar ¿cuáles consideras que son tus mayores virtudes y fortalezas?
5. ¿Y aquellas que te gustaría mejorar?
6. Tengo entendido que algo está sucediendo en la empresa y que el ambiente de trabajo no es el que era antes. ¿sentís que esto es así y que algo cambió?
7. ¿Cuál crees vos que es el motivo o la causa de este cambio en el clima de trabajo?
8. ¿Cuál podría ser tu aporte personal a fin de que esta situación mejore o se logre revertir?
9. ¿Consideras que en *Ferreseg* se trabaja en equipo?
10. ¿Sentís que existe confianza entre los integrantes del equipo?
11. Las tareas que realizan, ¿están bien distribuidas y diferenciadas?
12. ¿Qué cosas te gustaría que pasaran que hoy no están sucediendo?
13. ¿Te sentís a gusto con la tarea que realizas y disfrutas de lo que haces?
14. ¿Te sentís comprometido con el trabajo que estás realizando?
15. ¿Con quién de todos los integrantes del equipo sentís más afinidad? ¿Esto incluye también a los líderes de la empresa.
16. Si pudieras hacer algún cambio, ¿cuál sugerirías y por qué?
17. ¿Cómo lo llevarías adelante en la práctica concreta? ¿Qué acciones realizarías?
18. ¿Cuál es tu opinión de los líderes de *Ferreseg*? Podrías definir su gestión en cuatro características.

19. ¿Desarrollas alguna actividad que te genere bienestar, placer, alegría? **SI- NO**  
¿Cuál? ¿Cuánto tiempo por semana le dedicas a esta actividad?
20. ¿Compartís esta actividad con alguien?

Resultados obtenidos:

- Se hace hincapié en el error. Necesidad de recibir feedback positivo, alguna felicitación o palmadita en la espalda.
- Se tiende a destacar lo malo o los aspectos negativos, en lugar de reconocer los aciertos.
- Pareciera que “siempre falta algo”. “Jorge siempre haría algo distinto o le agregaría algo”.
- Reclamo de ajustes salariales sobre el total de lo percibido, no solamente sobre el proporcional en blanco.
- No cumplimiento de los compromisos asumidos por los dueños, en especial se repite el reclamo hacia Jorge.
- No se toman decisiones o se dilata la decisión.
- Falta de liderazgo positivo desde la GG: el discurso de Jorge impacta negativamente en el ánimo de las personas:
  1. “Muy negativo, se queja constantemente de la situación del país”.
  2. “Antes Jorge nos incentivaba, venía y nos decía... que buen laburo”.
  3. Se encierra en su oficina.
  4. Es muy difícil poder conversar tranquilamente con él. “No te escucha”, “Hace varias cosas a la vez y se siente que no te presta atención”.
  5. “Tiene malos modos, siento falta de respeto”, “los tonos de voz”, “te humilla”.
  6. “Te reta delante de otros”
  7. “Siento que en nuestro grupo nos persiguen, tanto Jorge como Silvina, y esto nos demuestra falta de confianza”. “Necesito más libertad, antes esto no era así... algo le pasa a Jorge que cambió tanto”.

8. “Se percibe a Jorge como un líder al que le cuesta decir que no, poner límites, tomar decisiones y sostenerlas”.

### **Anexo B: Evolución de la facturación Anual Bruta en el período 2012-2014.**

Año 2010: \$69.876.370

Año 2011: \$ 80.134.623

Año 2012: \$ 85.484.150

Año 2013: \$ 107.428.910

Año 2014: \$ 120.179,811

### **Anexo C: Entrevista a los propietarios.**

Los resultados son la consecuencia del informe que obtuvo la consultora en RRHH, Andrea Negri, en entrevistas con ambos dueños.

#### El sentir de Jorge:

- Desde hace 2 años perdió la pasión, ya no llega al trabajo con el mismo buen humor y ánimo con el que lo hacía antes.
- “Estoy desgastado”, “no se laburar con gente que tiene mal humor”.
- Se encuentra en un proceso de cambio en diferentes áreas de su vida.
- Tiene una mirada negativa de la sociedad y del futuro.
- Decide acompañar y motivar a las personas que se sienten desmotivadas, hacerles coaching.
- Desea formar personas que puedan liderar equipos, procesos.
- “Quiero que vayamos al hueso”.
- “En 5 años quiero dejar la dirección de la compañía”

#### El sentir de Silvina:

- Acompañar a Jorge en el proceso de cambio.
- Desea verlo feliz y tranquilo.

- Siente que la empresa necesita activar y cambiar su clima actual.
- Considera que un trabajo con el humor como vía sería conveniente. Tal vez una actividad de integración.
- No es su deseo hacerse cargo de la empresa. En la brevedad desea abandonar la dirección.

#### **Anexo D: Compras Mensuales Brutas al Proveedor 3M en el año 2014**

Enero: U\$\$ 51.463

Febrero: U\$\$ 53.877

Marzo: U\$\$ 50.054

Abril: U\$\$ 65.570

Mayo: U\$\$ 64.986

Junio: U\$\$ 58.931

Julio: U\$\$ 50.442

Agosto: U\$\$ 56.876

Septiembre: U\$\$ 59.987

Octubre: U\$\$ 68.329

Noviembre: U\$\$ 67.812

Diciembre: U\$\$ 53.651

#### **Anexo E: Porcentaje de cada línea de productos en la facturación anual de la empresa**

Respiratoria: 45%

Herramientas Eléctricas: 16%

Calzado: 14%

Indumentaria: 11%

Herramientas de Mano: 4%

Otros 8%

