

Importancia de la formulación estratégica en PyMEs familiares

Caso: SISTELCO S.R.L.

ALUMNO: Raúl Elías Saade

TUTOR: Vanessa Welsh

LUGAR: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Fecha: junio 2017

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, especialmente mis padres Raúl y Vivi, quienes apostaron por mi desarrollo personal y profesional desde Tucumán durante mi etapa en Buenos Aires.

A mi novia Delfina, quién me acompaña en todos mis proyectos.

A mi tutora Vanessa, quién me guió y ayudó para elaborar y presentar este trabajo en tiempo y forma.

Al personal de SISTELCO S.R.L. quienes apuestan por mi desarrollo y me dan una motivación para crecer.

RESUMEN

Las empresas familiares son numerosas en comparación a las no familiares globalmente. Es común que estas empresas no acompañen su crecimiento en facturación y volumen de ventas con procesos de planificación estratégica que le permitan crecer sostenidamente en el tiempo.

Es así como muchas PyMEs a medida que pasa el tiempo y se hacen más maduras, continúan funcionando como en sus inicios, donde el instinto del fundador, sus sentimientos y entusiasmo, y una fuerte orientación al producto marcaban el ritmo de la toma de decisiones en la empresa.

Este estilo de *management* muchas veces resulta en la desaparición de la empresa familiar después de la segunda generación. Es aquí donde reside la importancia de un proceso de profesionalización, fundamental para el crecimiento de la empresa y la trascendencia de la misma en generaciones futuras.

En el presente trabajo se analizará el ciclo de vida de las empresas familiares con sus particulares crisis, cómo es el camino hacia la profesionalización de este tipo de empresas, y la importancia de la formulación estratégica como un proceso fundamental para la profesionalización de empresas.

Finalmente se aplicarán los conceptos y herramientas mencionados a una empresa particular – SISTELCO S.R.L. - para su formulación estratégica.

PALABRAS CLAVE

Empresa familiar.

Estrategia.

Herramientas de formulación estratégica.

PyME.

Profesionalización.

.

ÍNDICE

CUERPO TEÓRICO	1
CAPÍTULO 1: PARTICULARIDADES DE EMPRESAS FAMILIARES.....	1
1.1. Importancia de las empresas familiares. Éxito y fracaso.....	1
1.2. Ciclo de vida de empresas familiares	4
1.3 Problemáticas comunes de las empresas familiares.....	7
1.3.1 Continuidad	8
1.3.2 Estructura directiva	8
1.3.3 Conflictos internos entre familiares (crisis familiar).....	9
1.3.4 Profesionalización.....	10
1.3.5 Pérdida de competitividad.....	10
CAPÍTULO 2: PROFESIONALIZACIÓN EN PYMES FAMILIARES	11
2.1 Camino hacia la profesionalización	11
2.2 Etapas del desarrollo profesional.....	13
2.3 Enfoque profesional vs. Enfoque empresarial	14
2.4 Obstáculos para la profesionalización	16
2.5 Management estratégico.....	17
CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS FAMILIARES.....	18
3.1 Pilares de la estrategia.....	18
3.1.1 Visión	20
3.1.2 Misión	21
3.1.3 Valores.....	22
3.2 Herramientas para la formulación estratégica	23
3.2.1 Análisis externo: Modelo de fuerzas de Porter	23
3.2.2 Análisis interno	24
Análisis FODA.....	24
Competencias clave de la empresa	25
Implicancia en la estrategia	26
3.2.3 Definición de lineamientos estratégicos.....	27
Gestión de portafolios: la matriz BCG	27

Matriz Producto/Mercado.....	28
3.2.4 Estrategia Competitiva.....	29
Estrategias de Marketing: Las “4 Ps”	29
3.3 Importancia de la estrategia en empresas familiares	30
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	33
CAPÍTULO 4 – SISTELCO S.R.L.	34
4.1 Historia.....	34
4.2 Evolución de Sistelco	35
4.3 Actualidad de Sistelco.....	36
4.4 Futuro de Sistelco – planes de transformación.....	38
CAPÍTULO 5: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE SISTELCO S.R.L.....	39
5.1. Análisis externo	39
5.1.1 Fuerzas de Porter.....	39
Potenciales entrantes	39
Poder de proveedores	39
Productos sustitutos.....	40
Poder de los clientes.....	40
Rivalidad competitiva	41
5.2. Análisis Interno.....	44
5.2.1 FODA.....	44
5.2.2 Factores críticos de éxito	47
5.3. Definición de lineamientos estratégicos.....	50
5.3.1 Matriz BCG.....	50
5.3.2 Matriz Producto/Mercado.....	55
5.3.3 Matriz de atractividad-posición competitiva	56
5.4. Estrategia Competitiva	59
5.4.1 Estrategias de Marketing: Las “4 Ps”	59
Producto	59
Precio.....	61
Promoción	61

Plaza.....	62
CONCLUSIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	65

INTRODUCCIÓN

En Argentina y en el mundo, las empresas familiares conforman una parte muy importante de la economía generando una gran porción del empleo: el 70% de los puestos de trabajo para Argentina según Kertész (2011). Este tipo de empresas son numerosas en comparación con las no familiares en la mayoría de los países del mundo. Por ejemplo, autores como Serna y Suarez (2005) confirman la importancia de las empresas familiares en las economías de diferentes países del mundo, como es el caso de Chile con 68% de empresas familiares, Colombia con un 65%, España con un 71%, e Italia con un 99% de empresas de este tipo.

A pesar de su amplia participación en las economías, la falta de planificación estratégica y profesionalización es común para este tipo de empresas. Las decisiones de las empresas son tomadas en muchos casos por los dueños motivados por su intuición e improvisación, y no por procesos de decisión formales. En cierto punto, las empresas y sus dueños necesitan resolver el problema de la profesionalización para continuar creciendo, y el camino para lograrlo es la estrategia.

Son muchas las empresas familiares que se encuentran en una etapa de transición en su camino a la profesionalización. Los estudios citados en este trabajo, demuestran que la profesionalización no se relaciona con el tamaño, las ventas, ni con la antigüedad de la empresa.

Uno de los motivos por los cuales las empresas familiares fracasan en este camino, o en las etapas de transición de generaciones, es la componente sentimental en la toma de decisiones y relaciones cotidianas de trabajo en las empresas.

Otro obstáculo – en el cual se concentra este trabajo - es que la construcción de una empresa profesional implica a veces dejar de hacer las cosas que la llevaron a ser exitosas y detenerse a trabajar estratégicamente.

El camino hacia la profesionalización, tiene como motor la formulación estratégica, proceso mediante el cual la gerencia o los directivos de la empresa se permiten dejar de pensar en estrategias funcionales – cómo funcionan sus departamentos de ventas, finanzas, operaciones, y otros – y se dedican a pensar y elaborar su estrategia corporativa: cuáles son los objetivos de largo plazo que la empresa persigue, con qué recursos se pretende llegar a ellos, y qué acciones son necesarias para alcanzarlos.

Las preguntas que se buscan responder en este trabajo son:

- ¿Cómo se puede lograr la profesionalización de una empresa?
- ¿Qué herramientas existen para formular la estrategia de una empresa y cuál es la importancia de formularla para las empresas familiares?

El objetivo de este trabajo es presentar un conjunto de herramientas de planificación que facilitan el proceso de desarrollo estratégico, beneficiando la profesionalización de las empresas. Con esto, demostrar que la formulación estratégica de las empresas familiares es la clave para su continuidad.

Como objetivos específicos se buscó alcanzar a los siguientes:

- Analizar los problemas que afectan a las empresas familiares.
- Proponer y desarrollar un modelo con un conjunto de herramientas de planificación estratégica para empresas familiares.
- Estudiar en qué consiste la profesionalización de una empresa.
- Analizar el caso de una empresa familiar en particular y realizar su planificación estratégica.

La metodología utilizada para realizar esta investigación fue de tipo descriptiva en cuanto al análisis de empresas familiares y la conceptualización de estrategia y profesionalización.

Luego se realizó el estudio de caso único para la empresa Sistelco S.R.L.

El trabajo está estructurado en cinco capítulos, los tres primeros de carácter teórico, y los dos últimos, abordan el caso de estudio en desarrollo práctico.

En el Capítulo 1, se conceptualizan las empresas familiares a través de diferentes opiniones de autores sobre el tema, y analizando los factores que inciden en el éxito y fracaso de las mismas. Además, se presenta un modelo de ciclo de vida de empresas familiares, identificando crisis características de cada etapa, y así también, la relación de la estrategia frente a estas crisis. Por último, se desarrollan las problemáticas comunes a este tipo de empresas.

En el Capítulo 2, se estudia el camino hacia la profesionalización a través de las etapas del desarrollo de la empresa. Se analiza comparativamente como es el *management* para una empresa profesional con respecto a una empresa empresarial. Adicionalmente se analizan los obstáculos que se presentan en el camino hacia la profesionalización, y finalmente la importancia de un management estratégico.

En el Capítulo 3, se desarrolla puramente el concepto de estrategia. Cómo la definen los autores, qué elementos la conforman, y qué preguntas se buscan responder a través del proceso estratégico.

Luego se proponen un conjunto de herramientas para la construcción de estrategia de empresas, partiendo de un análisis externo del mercado y la industria, seguido de análisis internos de las capacidades y habilidades de la compañía. A continuación de estos dos campos de análisis, se presentan herramientas para definir lineamientos estratégicos – como por ejemplo un análisis de atractividad en la industria - y en cuarto lugar, se define la estrategia competitiva de la empresa: a qué segmento de clientes se apunta llegar, y de qué forma hacerlo. Finalmente, se analiza la importancia de la planificación estratégica en empresas familiares.

A continuación del Capítulo 3 se presenta la metodología de este trabajo, el cual es descriptivo y no experimental.

En el Capítulo 4, se presenta la empresa seleccionada para el análisis estratégico: Sistelco S.R.L. Se desarrolla su historia, principales hitos, la actualidad de la empresa – en la cual se justifica la necesidad de un planeamiento estratégico – y finalmente los planes futuros para la empresa.

Sistelco S.R.L. es seleccionada para el estudio de caso, ya que está dando un paso hacia la segunda generación de la empresa a través de quién escribe este trabajo, quién trabajó durante un año en las operaciones de la empresa. Además, la empresa busca profesionalizarse para crecer, y modernizar su estrategia en la segunda generación.

Finalmente, en el Capítulo 5, se aplican todas las herramientas desarrolladas en el Capítulo 3, utilizando datos cualitativos y cuantitativos reales de la empresa, obtenidos a través de entrevistas a sus miembros, participación activa de quien escribe este trabajo, y documentación interna proporcionada por los socios y gerentes de Sistelco.

CUERPO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: PARTICULARIDADES DE EMPRESAS FAMILIARES

La mayoría de las empresas en el contexto internacional son de familia, dado que el mayor porcentaje de la propiedad está en manos de una familia y/o son gestionadas por esta (Gersick, Davis, McCollon y Lansberg, 1997).

Estas empresas, son cada vez más importantes tanto desde el punto de vista económico como social, siendo los motores de las economías de los países, y una importante fuente generadora de empleo.

En este capítulo se busca conceptualizar las empresas familiares, empezando por su definición de acuerdo a diferentes autores, y presentando las características o variables que influyen en el posible éxito y fracaso de las mismas.

Así también, se presenta el ciclo de vida que transita este tipo de empresas, para comprender las crisis que atraviesan a lo largo de su crecimiento, y las diferentes acciones y estrategias que éstas van tomando dependiendo en el ciclo en que se encuentren.

Por último, se presentan las problemáticas más comunes que enfrentan las empresas familiares, clasificándolas en cinco tipos: continuidad, estructura directiva, conflictos internos entre familiares, profesionalización y pérdida de competitividad; explicando cada una de ellas.

1.1. Importancia de las empresas familiares. Éxito y fracaso

Existen múltiples definiciones de empresas familiares, tantas como autores hayan trabajado sobre el tema y seleccionado un enfoque particular para abordarlas. Algunas definiciones generalistas que nos ayudan a enmarcar el concepto de empresa familiar son las siguientes:

“...una compañía se considera empresa familiar cuando ha estado identificada por lo menos durante dos generaciones con una familia y cuando esta vinculación ha

ejercido una influencia mutua sobre la política de la compañía y sobre los intereses y objetivos de la familia” (Donnelley, 1984) en Nogueira (1984, pp. 34).

“cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección del negocio” (Gallo, 2003, pp. 6)

“...simplemente se considera empresa familiar a aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar” (Leach, 1997, pp. 16)

Donnelley (1984), al definir la empresa familiar, hace referencia a la identificación empresa-familia como mínimo por dos generaciones, y donde las políticas empresariales influenciaron a las políticas familiares y viceversa; de forma coincidente con la definición de Leach (2014).

Gallo (2003) coincide en la constitución y parte esencial de la propiedad en manos de la familia, y agrega que estos influyen la administración y dirección del negocio de la empresa.

Finalmente, tal como lo señala Dodero (2015), el principal aspecto peculiar que tienen las empresas familiares es la superposición de dos sistemas de roles que se dan entre la familia y la empresa, los que no suele ser fácilmente compatibles.

En general, se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de su gestión directiva, sino que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia, y el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar (Lansberg, 1983; Gallo, 1989). Esto tiene consecuencias culturales que explican el comportamiento de sus directivos, y que fuera de ese contexto serían difíciles de comprender.

Desde hace tiempo estos autores han despertado interés en evaluar la importancia de las empresas familiares.

En este sentido, se sabe que el 96% de las empresas estadounidenses son familiares, el 71% de las españolas, el 99% de las italianas, y en Colombia cerca del 75% son empresas de familia (Gaitán y Castro, 2005).

Complementariamente, Serna y Suarez (2005) también consideran la importancia de las empresas familiares como algo global afirmando que este tipo de empresas son numerosas en comparación con las no familiares. Los autores aportan datos de Chile, donde el 68% de las empresas son familiares,

En la investigación de campo que realizó el instituto de la Empresa Familiar de ADEN – Alta Dirección Escuela de Negocios, se encuestaron a 661 miembros de empresas familiares latinoamericanas, quienes asistieron a seminarios intensivos sobre dirección de empresas familiares dictados por Santiago Dodero en el período 2002-2006.

Uno de los temas abordados en la encuesta, fueron los factores claves por los que consideraron haber sido exitosos, y así también, por los que han fracasado.

Entre los factores clave de éxito, se destacan la “dedicación” (43%) y la “visión y estrategia” (48%) por sobre los demás.

Para Dodero (2015), estos factores son reflejo de la pasión y el compromiso que ponen los familiares para sacar la empresa adelante, lo que habitualmente sucede cuando quien está al frente es un gran emprendedor con visión de negocio.

Otras variables que influyen en las posibilidades de éxito de una estrategia en las empresas familiares son:

- El tamaño y la estructura de la familia.
- Los valores familiares.
- La filosofía de la familia sobre sus empresas.
- Los objetivos e intereses profesionales de los familiares.
- La forma de tomar decisiones.

Por otro lado, una de las trampas que llevan al fracaso de las empresas familiares es “confundir el hecho de ser propietarios con las competencias para dirigir su empresa” (Gallo, 1989) en Dodero (2015, pp. 22). Otra trampa, de tanta influencia como la anterior, es el solapamiento de los ámbitos propios de la familia con los de la empresa, cuando los sistemas sociales, culturales y de personalidad se confunden al coincidir las mismas personas en ambas instituciones (Pithod y Dodero, 1997): padre y director general, hijo y empleado, esposa y empleada, etcétera.

Del mismo estudio que se volcaron los resultados de las encuestas sobre los factores del éxito de la empresa familiar, se vuelcan los resultados más sobresalientes que respondieron los participantes para el fracaso de las mismas:

- Problemas organizativos.
- Conflictos por fallas en la comunicación.
- Administración deficiente.
- Visión incorrecta.

1.2. Ciclo de vida de empresas familiares

Para entender la importancia de la formulación estratégica en las empresas familiares, vale la pena mencionar el ciclo de vida por el cual transcurre una empresa en su camino a la profesionalización, que tipo de desafíos y crisis afrontan en cada uno de ellos, y por último que implicancia tienen estos en la estrategia empresarial.

Para ello, Dodero (2015) explica las crisis a las que se ven afectadas las empresas familiares a través del siguiente modelo presentado en la Figura 1.1.

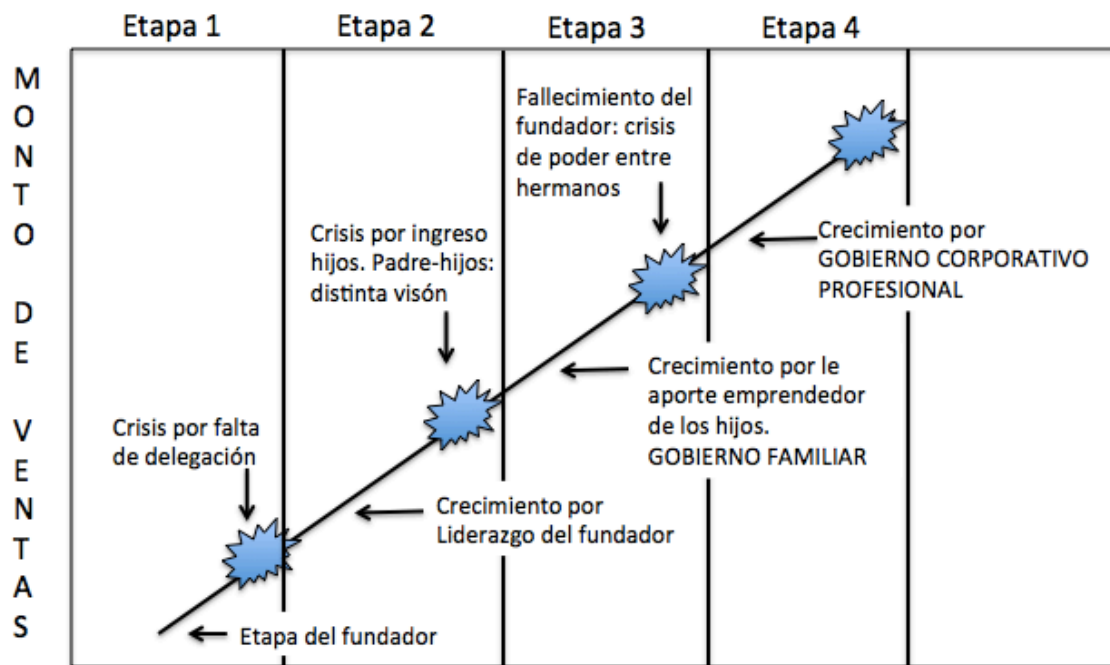


Figura 1.1 - Ciclo de vida de la empresa familiar. Fuente: Dodero (2015, El Secreto de las empresas familiares exitosas – Editorial: El Ateneo)

Sintéticamente, las características más sobresalientes de estas etapas, sus crisis y el impacto en la estrategia en cada una de ellas son las siguientes:

- **Primera etapa: etapa fundacional.**

En esta etapa, el fundador se caracteriza por ser emprendedor, e intenta aprovechar una oportunidad de negocio que percibe.

La estrategia en esta etapa es muy instintiva: generalmente el fundador cumple varias funciones y si guía generalmente por su instinto. Tanto la información como las decisiones son centralizadas e intuitivas: todo está centrado en el dueño.

La primera crisis suele darse por falta de delegación: esta crisis suele provocarse por posibles éxitos y aciertos del fundador en su estrategia intuitiva: el negocio creció, y ya no le alcanza el tiempo para ocuparse de todo. Debe tomar la decisión crítica de incorporar gente a la empresa, en la cual pueda delegar algunas de sus tareas.

- **Segunda etapa: crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador.**

En esta etapa, el fundador enfrenta el desafío de desarrollar nuevas habilidades, como son las de liderar su equipo de gente, motivarlos, comunicar los objetivos estratégicos de la empresa. En caso de superar este desafío en la comunicación con su equipo de colaboradores, puede lograr una importante ventaja competitiva en el mercado logrando el compromiso de la gente con la empresa familiar.

La estrategia, en esta etapa, sigue pasando por el dueño. Si bien tiene procesos ordenados y funciones a cargo de profesionales, el dueño participa activamente en la mayor parte de las decisiones.

Otros autores definen la crisis de la etapa fundacional como “crisis de monoempresa” (Molinari, 2015) o “crisis por ingreso de hijos”.

En el primer caso, se analiza el impacto de nuevos negocios y creación de UENs (unidades estratégicas de negocios), pasando de una monoempresa a una multiempresa. El dueño y los profesionales tienen la necesidad de delegar sus funciones y de contratar ejecutivos para cubrir posiciones estratégicas.

En el caso de conceptualizar la crisis por el ingreso de los hijos, es en el caso que la evolución y maduración de la empresa a través de nuevos negocios, coincide con el ingreso de los hijos: los negocios son más grandes, la empresa está más profesionalizada, hay que delegar y ocurre un movimiento de roles, ingresando gente de otra generación, que pueden tener diferentes visiones. La nueva generación seguramente tiene un estilo de conducción, una visión y forma de trabajo diferente, llevando a una crisis por superposición de roles y estilos.

- **Tercera etapa: Delegación efectiva.** En caso de haber superado las posibles crisis de la segunda etapa, la empresa tiene una estructura consolidada, y las posiciones ejecutivas son ocupadas por profesionales.

La estrategia en esta etapa, puede seguir en manos del dueño y algún otro miembro. El dueño adquiere un rol estratégico y de control, enfocado en la

generación de nuevos negocios, habiendo delegado la gestión operativa de la empresa.

Las crisis que los autores reconocen en las empresas con estas características, de cara a saltar a una nueva etapa en el ciclo de vida, están relacionadas con las funciones estratégicas y con la sucesión de la empresa. La empresa necesita desarrollar e implementar una estructura corporativa para asegurar sus procesos y estrategias futuras. Así también, debe resolver complejos temas de sucesión, anticipándose a potenciales conflictos de intereses, visiones y expectativas con una fuerte carga emocional al tratarse de una empresa familiar.

- Cuarta etapa: Gobierno corporativo o grupo empresario. La empresa se encuentra profesionalizada: dejó de ser una monoempresa y cuenta con unidades estratégicas de negocios, y las decisiones se toman de manera descentralizada.

Se supone que a esta altura, se incorporaron prácticas para el gobierno corporativo de la empresa familiar.

Respecto a la estrategia, en este momento del ciclo de vida, es posible que la empresa haya crecido lo suficiente para hacer frente a otros desafíos como la internacionalización y la administración de una organización más compleja. El fortalecimiento de las estructuras del gobierno profesional y afrontar estos desafíos suelen ser las estrategias en esta etapa del ciclo de vida.

1.3 Problemáticas comunes de las empresas familiares

Chuliá F, (2003) en Rico (2007, pp. 13) considera que en una empresa familiar se provoca una situación compleja debido a la existencia de tres sistemas interrelacionados que son: la propiedad, la gestión y la familia y que habitualmente coinciden en las mismas personas; es decir, que la misma persona es familiar, propietario y gestor haciendo la situación realmente compleja. Por ello, se requiere compatibilizar los intereses de los distintos colectivos implicados, proceso que

favorece la existencia a menudo latente, de tensiones en el seno de estas empresas.

Como ocurre con la definición de empresa familiar, son múltiples los autores que abordaron las problemáticas más comunes entre las empresas familiares. Los grandes problemas pueden resumirse en:

1.3.1 Continuidad

Debido a que habitualmente las empresas familiares tienen un fundador que suele ser dueño, gerente y cabeza de familia, la sucesión es muy compleja debido a los naturales temores a la muerte, pérdida de poder y de actividad laboral, luego de décadas en la empresa, lo que los llevan a resistirse normalmente a la sucesión. (Roig, B. 1989) en Rico (2007, pp.13)

Bajo este punto de vista, el autor atribuye a la continuidad de la segunda generación como un desafío importante que afrontan las empresas, sobre todo en los altos mandos y en la etapa fundacional, con una falta de visión y optimismo sobre la continuidad de la empresa en su ausencia.

1.3.2 Estructura directiva

En muchas empresas familiares, la estructura organizativa no ha evolucionado, manteniéndose en la misma forma que en sus inicios con los importantes problemas que se generan cuando el tamaño de la empresa ha aumentado y la estructura no ha sabido amoldarse a la nueva situación. (Roig, B. 1989) en Rico (2007, pp.13).

Sumado al enfoque de Roig (1989), los recursos tecnológicos en la actualidad ofrecen un sin número de posibilidades y herramientas para la gestión de sus proyectos, la automatización de procesos, y la logística a lo largo de todo el ciclo de vida del producto.

Estos cambios tecnológicos, en sus inicios, representaron una ventaja competitiva para las empresas más innovadoras, utilizando estos procesos innovadores como factor de diferenciación. Sin embargo, en la actualidad, estar alineado con la

tecnología es parte estratégica y clave para la supervivencia, llevando a las empresas que no se adaptan a estructuras organizacionales obsoletas desde el punto de vista de la forma de trabajar y estructurarse organizacionalmente.

En conclusión, la empresa debería amoldar su estructura organizativa, ya sea por el propio crecimiento de la empresa, como sugiere Roig, o como consecuencia de la evolución de las tecnologías, acompañando un crecimiento general de la empresa.

1.3.3 Conflictos internos entre familiares (crisis familiar)

Los conflictos internos entre familiares pueden darse tanto en las relaciones familiares como en las relaciones familia-empresa. Cualquiera sea la naturaleza del conflicto, está claro que se destruye valor, ya sea en la organización o en la familia, dependiendo del conflicto.

Por ejemplo, Roig (2008, pp. 35) atribuye el fenómeno de crisis al caso de no existir una clara distinción de roles entre familia y empresa provocando conflictos entre empleados, sean familiares o no. “Algunos casos típicos son el no cumplimiento de funciones y responsabilidades; no cumplimiento de horarios; retribución no alineada con el resto de integrantes de la empresa, etc.”.

Otro enfoque de conflicto o crisis familiar, es cuando se da entre miembros de la familia: “Las rivalidades entre familiares (hermanos, primos, etc.) o la competencia entre generaciones diversas es otro factor de conflicto muy difícil de sacar adelante”, Caramuti (2002, pp. 7).

Por último, Magno (2002, pp. 11) señala como víctima de la crisis a la familia en beneficio de la empresa como consecuencia de una dedicación desmedida del empresario: “cuando el empresario dedica mucho tiempo a la empresa, utilizando gran cantidad de horas de su vida personal-familiar a actividades complementarias a la empresa. Esta violación a los límites, conduce a un elevado crecimiento de la empresa en detrimento de los lazos familiares que muchas veces se fractura sin posibilidad de reparación.”

1.3.4 Profesionalización

El proceso hacia la profesionalización representa una problemática en sí para las empresas familiares, ya que muchas veces se eligen como directivos de las mismas a miembros de la familia que no tienen las capacidades para ocupar esos roles, sumado a la dificultad de consensuar salarios acordes a la industria y el mercado que opera.

En el Capítulo 2 se analiza con mayor detalle el obstáculo de la profesionalización de las empresas, cuyo desafío más importante es adaptar el estilo de administración a los requerimientos de una empresa más grande y compleja durante su crecimiento.

1.3.5 Pérdida de competitividad

Finalmente, la pérdida de competitividad como una problemática común de las empresas familiares, hace referencia a la dificultad de algunas empresas en mantener sus fortalezas y ventajas competitivas en su etapa de crecimiento a lo largo del tiempo.

La complejidad de los negocios y el ambiente cambiante que se observa en todas las industrias con los avances de tecnología, van de la mano con el crecimiento en edad de los dueños y su mayor aversión al riesgo manteniéndose estáticos frente a estos cambios, perdiendo muchas veces oportunidades de crecimiento, y por lo tanto competitividad en los mercados que actúan.

En adición a una mayor aversión al riesgo natural debido al ciclo de vida de las personas, también las generaciones mayores tienen un menor dominio de las nuevas tecnologías, e incluso en algunos casos, poco interés en mantenerse competitivos y actualizados según lo que dicta el mercado. Es allí cuando deben dar lugar a las segundas generaciones, y este conflicto se relaciona con la crisis o conflictos de sucesión o continuidad.

CAPÍTULO 2: PROFESIONALIZACIÓN EN PYMES FAMILIARES

Leach (2016) sostiene que el más difícil obstáculo que deben enfrentar los propietarios es adaptar sus estilos de *management* a los requerimientos de una empresa más grande y más compleja.

A lo largo de su ciclo de vida, las empresas atraviesan crisis, y en caso de superarlas y evolucionar, estas crisis van acompañadas de crecimiento en facturación y en estructura, como se mencionó en el Capítulo 1. Este crecimiento implica que los métodos instintivos de gestión deben ceder paso a un manejo “profesionalizado” de la empresa: un criterio inspirado en la planificación y el control del crecimiento, a través de la aplicación de métodos estratégicos de gestión.

En el presente capítulo se estudian las dimensiones en las cuales se desarrolla la profesionalización de la empresa, las etapas del desarrollo profesional y sus principales obstáculos, y los diferentes enfoques según el nivel de profesionalización: empresarial o profesional.

2.1 Camino hacia la profesionalización

Molinari (2015) define el camino hacia la profesionalización como un gran salto que se desarrolla en tres importantes dimensiones: la estrategia, la gente y la información y los procesos, como se muestra en la Figura 1.2.



Figura 1.2 – Las tres dimensiones de las empresas profesionales. Fuente: Molinari (2015, El Salto del Dueño – Editorial Temas)

Estas dimensiones deben estar alineadas para avanzar hacia las metas de la organización, y debe realizarse en forma coherente.

Para Molinari (2015, pp.32), “la principal barrera en el camino a la profesionalización es el mismo dueño y sus miedos por los grandes cambios que una empresa profesional implica para su liderazgo y en la forma en que está acostumbrado a trabajar. La construcción de una empresa profesional implica dejar de hacer muchas de las cosas que lo llevaron a ser exitoso, y comenzar a ocupar un nuevo rol.”

Por otro lado, Paladino (2016) se refiere a la profesionalización de la empresa partiendo desde el reconocimiento de la independencia entre las instituciones de la familia y de la empresa para trabajar en la profesionalización de ambas entidades. Luego, pone foco principal en el eje que Molinari denomina gente en el modelo de tres dimensiones de la Figura 1.2: evalúa la profesionalización de las personas como una propuesta para repensar el rol de los familiares de una manera holística y comprensiva, en pos del desarrollo integral de cada persona.

Los factores comunes de estas definiciones, son la necesidad de evolución y adaptación del *management* por el crecimiento de la empresa (Leach y Molinari). Luego de esto se desprende que la profesionalización es una arista clave para la estrategia de la empresa, la cual se desarrolla en múltiples dimensiones que

deben avanzar coherentemente (Molinari). Por su parte, Paladino apunta a la necesidad de diferenciación entre entidades (familia y empresa) y de un claro conjunto de reglas y pautas que rigen a cada una de ellas.

2.2 Etapas del desarrollo profesional

Las etapas de las empresas pueden analizarse de muchas maneras. Una de ellas es la utilizada en el Capítulo 1 considerando las crisis típicas que las empresas atraviesan, analizando sus motivos y desafíos, y conformando saltos de etapas la evolución o respuesta a éstos.

Leach (2016) propone tres etapas evolutivas desde otra perspectiva: el desarrollo de la empresa en función de su orientación. Las tres etapas del desarrollo profesional son las siguientes:

- Desarrollo orientado al producto: se identifica un producto o servicio y se coloca en el mercado de una manera ventajosa. Se desarrolla un sistema de producción y de management para distribuir el producto o servicio.
- Desarrollo orientado al proceso: se cumplió con éxito el proceso básico y se introducen métodos y controles para mejorar su efectividad y eficiencia.
- Desarrollo orientado a la planificación: la empresa madura. Se planifica para formalizar las actividades permanentes y proporcionar una base para una efectiva gestión, para identificar nuevas oportunidades y promover el futuro crecimiento de la empresa.

Los enfoques de ambos autores guardan relación, ya que en la etapa fundacional (Doderó) es el empresario quien trabaja con una dedicación total y sin una planificación a nivel de procesos ni de gestión. Esta etapa coincide con primera etapa de Leach: el foco y la creatividad están puestos en el producto

En otras palabras, el objetivo de esta etapa es la supervivencia, las decisiones se toman intuitivamente y hay mucho de improvisación en ellas. No hay tiempo de ordenar los procesos ni planificar el crecimiento.

La segunda etapa según el modelo de Dodero, es cuando se da un crecimiento debido a la delegación de ciertas tareas, y la creación de nuevas unidades de negocio más organizadas: la empresa se convierte de monoempresa a multiempresa y los dueños se sienten obligados a empezar a delegar. La segunda etapa de Leach coincide en esta mejora en el modelo de management, y concluye que la clave en esta etapa es la mejora de efectividad y eficiencia a través de nuevos controles.

Finalmente, el desarrollo orientado a la planificación de Leach sintetiza las últimas dos etapas del modelo de Dodero: delegación efectiva y grupo empresario. En la primera, la empresa tiene líderes profesionales a cargo de posiciones ejecutivas, y en la segunda, la empresa se encuentra totalmente profesionalizada, donde se promueve el crecimiento y la planificación para el futuro de la empresa.

2.3 Enfoque profesional vs. Enfoque empresarial

Para sostener el crecimiento de su empresa, el dueño tiene que reconocer antes su función fundamental, que es establecer una visión, una dirección, y una organización competente y comprometida. En segundo lugar, debe asignar los recursos de tiempo para desempeñar esa función, delegando en otros responsabilidades más materiales y cotidianas.

La delegación y priorización de temas estratégicos sobre los funcionales, con su coherente asignación de recursos, es justamente el proceso de planificación estratégica, como un camino hacia la profesionalización.

Hay momentos que los dueños de las empresas alcanzan un punto de saturación después del cual ya no dependen solamente de ellos, sino de su equipo de profesionales a cargo de las áreas de negocio, y deben prestarle atención a que la organización adquiera habilidades de gestión.

En la Figura 1.2 del presente capítulo, se presentaron 3 dimensiones de las empresas profesionales según Molinari. Como complemento de estas 3 dimensiones, en la Figura 1.3 a continuación, se presentan una serie de funciones

del *management* y una comparación de cómo las encaran las empresas de gestión profesional y gestión empresarial. Gestión empresarial se considera la oposición de gestión profesional.

Funciones del management	Gestión profesional	Gestión empresarial
Desarrollo	Desarrollo planificado del management: identificar las necesidades, idear los programas	Desarrollo <i>ad hoc</i> , principalmente a través de la experiencia en la tarea
Presupuesto	Criterios de gestión y diferencias	Presupuesto no explícito, sin desacuerdos subsiguientes
Innovación	Se privilegia la innovación orientada al crecimiento, disposición a asumir riesgos calculados	Se privilegian las principales innovaciones, disposición a asumir mayores riesgos
Liderazgo	Estilos inspirados en la participación o en la consulta	Estilos variados, desde el inspirado en órdenes al de no intervención
Cultura	Bien definida	Vagamente definida y orientada a la familia
Ganancias	Orientación a las ganancias, que son una meta explícita	La ganancia considerada como una secuela
Planificación	Planificación formal y sistemática: planes operativos estratégicos y circunstanciales	Planificación informal <i>ad hoc</i>
Organización	Funciones formales y explícitas. Descripciones exhaustivas y mutuamente excluyentes	Estructura informal con indefinición y superposición de las responsabilidades
Control	Sistema de control planificado y formal que incluye cálculo, evaluación y beneficios de los objetivos	Control parcial, <i>ad hoc</i> , poca aplicación de medidas formales

Figura 1.3 – Funciones del management para gestión profesional y gestión empresarial. Fuente: Leach (2016, La empresa familiar, Editorial: Granica).

De este análisis, se concluye que las empresas profesionales tienen en cierta manera resueltos los problemas funcionales, o al menos delegaron la

responsabilidad de ellos. De esta manera, la planificación, el control, la organización, el liderazgo, entre otros, son el trabajo fundamental de los directivos, y son temas de la agenda de los dueños de las empresas.

2.4 Obstáculos para la profesionalización

Generalmente los propietarios de las empresas afrontan obstáculos cuando tienen que profesionalizar sus empresas. El cambio no se produce de un día para otro, ni mucho menos en una sola dimensión. Este cambio debe ser planificado, y como se mencionó anteriormente tiene que ser progresivo e integrador en ciertas áreas de la empresa.

Para Leach (2016) los obstáculos que aparecen en el camino hacia la profesionalización abarcan:

1. Dificultades para delegar responsabilidad.
2. Las posiciones de autoridad están probablemente reservadas para los miembros de la familia.
3. Temor a perder el control por parte de la familia.
4. Ausencia de una profesión alternativa posible para el propietario.

El principal factor que se atribuye a la dificultad para delegar responsabilidad es la falta de confianza en los otros. Esto es propio de la naturaleza del dueño en su etapa fundacional: toda la estrategia pasa por su cabeza, y en una gran parte por su intuición. Los dueños suelen estar comprometidos con todos los movimientos de la empresa, queriendo ser parte de cada decisión y actividad de la misma.

El segundo, tercer y cuarto obstáculo, hacen referencia a los casos en los que la razón de ser de la empresa es satisfacer las necesidades de la familia.

Si esta es la razón de ser y el fin que la empresa persigue, posiblemente la designación de personas ajenas a la familia para cubrir roles de alta responsabilidad no sea conveniente. Esto también aplica al propietario, cuando no

tiene una profesión alternativa para dar lugar a una segunda generación, o un externo con mayor capacidad para ocupar su lugar.

La consecuencia lógica de cuidar este beneficio familiar sobre el beneficio de la empresa, es la posible designación de personas con menores capacidades que las que un puesto requiere, anulando la posibilidad de agregar valor y crecer en la toma de decisiones.

2.5 Management estratégico

Las empresas familiares que quieren dar el salto hacia la profesionalización, es decir abandonar la etapa orientada al proceso y orientarse a la planificación, deben trabajar en el management estratégico de la empresa.

El objetivo de esto es analizar los principales componentes de la empresa y desarrollar planes que reflejen las metas posibles. El resultado es la integración de todas las partes de la organización en un conjunto coherente y manejable, con todos los esfuerzos orientados en la misma dirección. Con ello, se pretende crear una ventaja competitiva para la empresa, ahora y en el futuro.

Para Leach (2016) los requerimientos básicos para el management estratégico son:

1. Un plan estratégico empresarial.
2. Un plan de management (implementación del plan empresarial).
3. Un equipo de management capaz y debidamente motivado.
4. Información formal a nivel de gestión y sistemas de control.
5. Una comunicación clara y permanente.
6. Asesoramiento y asistencia externa.

El primer paso, es elaborar el plan estratégico. El siguiente capítulo tiene por objetivo desarrollar el concepto de estrategia y herramientas para la elaboración del plan estratégico como camino hacia la profesionalización.

CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS FAMILIARES

La estrategia empresarial es uno de los campos de estudio que mayor interés ha despertado en el mundo de los negocios. La importancia de la dirección estratégica se refleja en su relación directa con los resultados empresariales.

En el presente capítulo se busca presentar en forma concreta qué es la estrategia, a través del análisis de diferentes definiciones de autores expertos en el tema, y los elementos que la componen.

Una vez enunciadas las definiciones y componentes de la estrategia, se analizan qué preguntas internas de la empresa se pueden responder durante el planteo de la formulación estratégica, y cuál es la importancia de realizar este proceso para las empresas familiares.

Por último, se desarrollan herramientas para la formulación estratégica de empresas, organizadas en fases o etapas de análisis.

3.1 Pilares de la estrategia

Algunas definiciones que nos pueden ayudar a comprender el concepto de estrategia son las siguientes:

“La determinación de los objetivos y metas de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción, y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas.” (Chandler Jr., 1962, pp. 13)

“Estrategia es el conjunto de objetivos, propósitos, metas y las principales políticas y planes para conseguir estas metas, enunciados de tal manera que permitan definir en qué negocio está o desea estar la compañía, y el tipo de compañía que es o desea ser.” (James Brian Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*)

Claudio Ridolfi (2016, pp.35) repasa definiciones puras acerca de la estrategia investigando diferentes autores, y concluye que “una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.” Además, ligado al campo empresario, agrega que ese conjunto de acciones tiene como finalidad “alinearse todos los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.”

Un elemento en común de estas definiciones de estrategia, es la persecución de un objetivo, y las acciones o metas implicadas para lograr la misión o razón de existir de la empresa. Chandler (1962) además del objetivo de largo plazo menciona los recursos necesarios para lograrlo, y Ridolfi (2016) agrega a esto la planificación de las acciones para concretarlo.

A modo de resumen, se podría concluir que una empresa necesita de una estrategia que guíe hacia donde se dirige, asignar recursos a los objetivos de largo plazo que persigue, planificar las acciones que la llevarán a concretarlos, y por último, darle vital importancia a una elaboración coherente de la estrategia.

Sin perder de vista estas valiosas definiciones que los diferentes autores tienen alrededor de la estrategia, en este trabajo nos concentramos en un concepto más pragmático de la estrategia, su importancia en empresas familiares, y un conjunto de herramientas para formularla.

Por último, vale la pena agregar que estas definiciones, y así también las herramientas asociadas para construir estrategias empresariales, están enmarcadas en modelos tradicionales (por ejemplo el análisis sectorial de Porter) que guardan mucha relación con el análisis pasado y presente de la empresa, el entorno, la industria, los clientes, y proveedores; perdiendo de vista los escenarios futuros.

En el mercado actual, en el cual la tecnología y la globalización introducen nuevos conceptos de productos y hábitos de consumo, es importante que los

responsables de la estrategia empresarial, presten atención a las tendencias futuras, a la desaparición de algunos productos y servicios en función de los nuevos, y al alto impacto de lo altamente improbable o Cisnes Negros, como los define Taleb (2014).

Para definir sobre qué prioridades se construye el negocio y los objetivos propuestos, se deben tener pilares que servirán de guía en la definición estratégica.

Estos pilares hacia el futuro que actuarán como base del negocio y del planteo estratégico, son la visión, misión, y los valores de la empresa.

3.1.1 Visión

La visión, según Doderó (2015, pp. 56), es “la imagen deseada que tiene el fundador o los directivos sobre la empresa. Es decir, cómo les gustaría que la empresa fuera reconocida por la comunidad en un plazo de cinco a diez años”.

Además, considera que la visión es propia del fundador, y destaca que esto constituye una poderosa ventaja de las empresas familiares, ya que los sucesivos directivos familiares deberán replanteársela.

De esta manera, la visión en su origen tiene un fuerte componente personal, iniciado por el o los iniciadores de las empresas, que deberá ser mantenido y comunicado a lo largo del tiempo por todos los colaboradores.

Sin embargo, esta visión, que constituye un sueño y un deseo de estar en algún lugar, no debe ser estática y mantenida hasta la perpetuidad. Como los sueños de las personas, a lo largo del tiempo, se pueden ir enriqueciendo con la pasión, entusiasmo, personalidad y sueños de los directivos sucesivos al transcurrir las generaciones o el paso de mando de la empresa.

3.1.2 Misión

La importancia de tener una misión definida y compartida por todos los miembros de la empresa ha sido estudiada por diversos autores y ratificada por expertos de la mayoría de las disciplinas del management.

Por ejemplo, Molinari (2015, pp.92) define la misión como “el motivo de la existencia de la empresa, establece qué es lo que más nos importa lograr.”

Además de considerar la misión como la razón de existencia de la empresa, considera que éste debe estar expresado “con una cuota de idealismo y pasión” (Molinari, 2015, pp. 92) constituyendo así una definición pura de quiénes somos y por qué existimos como empresa.

Algunas otras definiciones que nos pueden ayudar a comprender la importancia de la misión en la formulación estratégica de una empresa son:

La misión es la expresión del propósito del negocio, es el primer paso esencial en la formulación de una estrategia (Hax y Maljuf, 1996).

La misión es el conjunto de los productos y servicios básicos que la empresa realiza siendo los directivos superiores los que deben buscar las formas más efectivas de realizar la misión o cambiarla cuando sea necesario. (Mintzberg, 1984)

En línea con las dos definiciones anteriores, Drucker (año, pp.) considera que la definición de la misión es “la primera prioridad de la alta dirección y conlleva a una reflexión fundamental para el adecuado funcionamiento de la compañía”.

Se puede concluir que la misión es comúnmente contemplada como el “para qué” de la empresa. Sin embargo, Carlos Rey Peña (2011, pp. 15) encontró tres formas distintas de entender este concepto:

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- Además de conocer nuestro negocio, ¿qué valor agregamos a otros stakeholders?

- Además de aportar a otros stakeholders, ¿cuáles son nuestros valores, filosofía y estrategia?

Estos tres niveles son complementarios entre sí, partiendo de la primera, que es el núcleo, y las dos siguientes amplían su contenido.

3.1.3 Valores

“Los valores son los principios morales y actitudinales que ejercen los líderes y permean hacia toda su organización” (Ridolfi, pp. 13).

Con esta definición concreta, Santiago Ridolfi argumenta la importancia de la claridad de valores en toda empresa. Estos, no necesariamente están escritos o expuestos en las paredes de las oficinas, pero sí al menos deben estar correctamente transmitidos a la organización y predicados a través del ejemplo.

La importancia en la claridad y transparencia de los valores en la empresa, reside en conformar la base humana a través de las cuales las organizaciones crecen y evolucionan. Es común, desde el punto de vista de los empleados, conocer y reconocer valores específicos de una marca, con sólo escuchar su nombre o su procedencia.

Los valores además cobran especial importancia en la formulación estratégica, ya que las empresas en sus procesos de recursos humanos, buscarán cierta alineación entre los valores de la empresa y de los empleados a la hora de seleccionarlos, y en el largo plazo, una correlación alta entre estos, tendrá relación directa con la felicidad del empleado dentro del rol, y por consiguiente el rendimiento del empleado.

Gagliardi (1996) en Hatum (2016, pp. 26) refleja la importancia del fundador en los valores de la empresa: “al comienzo de las organizaciones es el líder fundador quien crea los valores y creencias que marcarán la empresa y su rumbo.”

3.2 Herramientas para la formulación estratégica

Se proponen a continuación un conjunto de herramientas, que combinadas y aplicadas secuencialmente y retroalimentadas entre sí, componen cuatro etapas bien diferenciadas del planeamiento estratégico.

Luego de estas cuatro etapas, algunos autores agregan dos etapas o fases adicionales: definición de planes de transformación, y planeamiento financiero y medición de resultados. En la primera de ellas, se identifican los sistemas internos actuales de la empresa y los que serán modificados a lo largo del proceso. En la segunda, se busca proyectar en resultados financieros el impacto de la estrategia, y además la generación de indicadores de desempeño (KPIs) para medir los resultados alcanzados. Estas dos últimas etapas no están cubiertas en el presente trabajo.

Las herramientas que se presentan a continuación de forma teórica, serán aplicadas a la práctica en el Capítulo 5 para el caso práctico del presente trabajo, y satisfacen las siguientes etapas de análisis:

- Análisis externo.
- Análisis interno.
- Definición de lineamientos estratégicos.
- Formulación de estrategia competitiva.

3.2.1 Análisis externo: Modelo de fuerzas de Porter

El modelo de fuerzas de Porter (Porter, 2008) permite analizar la intensidad competitiva de una industria. Este modelo tiene como objetivo conocer las fuerzas más oportunas y las más amenazadoras, entender determinantes de la rentabilidad, el atractivo del sector y otras tendencias para una industria dada.

El modelo propone cinco fuerzas:

- 1) Potenciales entrantes.
- 2) Rivalidad competitiva.

- 3) Poder de negociación de proveedores.
- 4) Poder de negociación de clientes.
- 5) Amenaza de los productos sustitutos.

Cada fuerza nos provee una importante información acerca de la industria en la que se está evaluando, y así también ver las tendencias. Es un error común realizar el análisis de Porter poniendo foco en la empresa, cuando lo correcto es hacerlo en la industria, y luego sacar conclusiones y recomendaciones para la empresa que se analiza.

La aplicación de este modelo, como se mencionó anteriormente, propone un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de un sector en específico, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

3.2.2 Análisis interno

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de estudio de la situación de una empresa o proyecto, analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades).

El objetivo de este análisis es determinar las ventajas competitivas de la empresa, y la estrategia genérica de sus características propias y las del mercado en que se mueve.

Este análisis cobra importancia en relación a la estrategia, ya que las organizaciones afrontan toma de decisiones en forma cotidiana, y conocer los puntos sólidos y débiles de la empresa, sumado a la situación externa de amenazas o nuevas oportunidades, puede ser útil en esta toma de decisiones

Generalmente, las PyMES, se caracterizan por tomar estas decisiones en forma automática e irracional (no estratégica) sin tener en cuenta que esas decisiones pueden tener consecuencias en el éxito o fracaso de la empresa. Si las empresas

realizan un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones, pueden reducir los riesgos de cometer errores.

La matriz de FODA es una herramienta que puede ser útil para conocer la situación actual de la empresa, y así también buscar y analizar de forma proactiva todas las variables que intervienen en el negocio para el momento de la toma de decisiones.

Competencias clave de la empresa

Las competencias clave son aquellas capacidades que confieren a la organización una fortaleza competitiva única y duradera.

Este tipo de competencias, son capacidades sobresalientes de una organización, que le confieren un impacto competitivo único y durable, combinando múltiples habilidades, por ejemplo de procesos, tecnológicas, gerenciales, de recursos humanos.

Algunas características de las competencias claves son:

- Determinan una posición clara de liderazgo en un rango de productos y/o servicios.
- Crean el vínculo entre las necesidades (actuales y futuras) de los clientes, y las capacidades de la organización.
- Permiten el surgimiento de nuevas generaciones de productos y servicios competitivos.
- Construyen sobre los factores críticos del negocio, aprovechando las capacidades actuales de la organización para posicionarlas de manera óptima de cara al futuro.
- A diferencia de un activo, el cual pierde valor en el tiempo, las competencias de una empresa pueden y deben evolucionar.
- Su permanente búsqueda y mantenimiento asegura la supervivencia de la organización.

- Este tipo de competencias, son capacidades sobresalientes de una organización, que le confieren un impacto competitivo único y durable, combinando múltiples habilidades, por ejemplo de procesos, tecnológicas, gerenciales, de recursos humanos.

Implicancia en la estrategia

Las competencias clave representan una nueva forma de gestionar las empresas: permiten focalizar a la alta gerencia en sus esfuerzos para desarrollar ventajas competitivas, ir más allá de unidades de negocios a la creación de portafolio de competencias clave, y son el vínculo que conecta las estrategias de negocio con las competencias a nivel individual.

A diferencia del análisis estratégico centrado en productos y servicios, el análisis de competencias clave incorpora a éstas en el centro de la planificación estratégica corporativa, que puede ser definida como el esfuerzo permanente por construir competencias clave.

Para identificar las competencias clave del negocio es recomendable pasar por una serie de actividades claves de la empresa, utilizando como método la revisión de los siguientes puntos:

- Definir y validar la cadena de valor de la industria: para esto, es importante marcar los límites de cada eslabón de la cadena de valor, por ejemplo: logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing, ventas, servicio al cliente.
- Determinar las actividades claves de cada eslabón: listar las actividades valoradas por los clientes y evaluar su performance transversalmente dentro de la cadena de valor.
- Determinar las capacidades asociadas a cada actividad: las capacidades son agrupaciones de habilidades y tecnologías que pueden contribuir al éxito de un determinado negocio. Estas capacidades representan el conocimiento para llevar a cabo las actividades.

- Clasificar las capacidades en la matriz de competencias: se evalúa el portafolio de capacidades clave en función de su impacto en el mercado y el nivel de diferenciación con respecto a la competencia. Por ejemplo, se puede construir una matriz, situando en un eje el impacto en el mercado (estándar – fuerte) y en el otro eje el liderazgo competitivo (estándar – fuerte). Llamaremos “competencias clave” a aquellas que generan un fuerte liderazgo (diferenciación clara y sostenida en el tiempo) y a la vez tienen un alto impacto en el mercado.

Los factores críticos de éxito (KSF) se relacionan con la cadena de valor, es decir los procesos internos, pero vinculados fuertemente con necesidades de los clientes y el mercado.

3.2.3 Definición de lineamientos estratégicos

Gestión de portafolios: la matriz BCG

La matriz de crecimiento – participación, conocida como Matriz Boston Consulting Group, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado en la década de 1970.

Se trata de una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa. Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o unidades estratégicas de negocios, ubicándolos en una matriz de cuatro cuadrantes, dentro del cual se propone una estrategia distinta para cada negocio o producto.

En el eje vertical de la matriz, se define el crecimiento en el mercado, y en el horizontal la cuota de mercado. Así las unidades de negocio se situarán en los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico. Tales cuadrantes, están representados por íconos o figuras:

- Estrella. Gran crecimiento y gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y el negocio se convierta en vaca.

- Interrogante. Gran crecimiento y poca participación de mercado. En este grupo de negocios, hay que evaluar la estrategia del área, y analizar si se convertirá en una estrella o en un perro.
- Vaca. Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.
- Perro. No hay crecimiento y la participación es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible: generalmente son negocios o productos que se encuentran en su última etapa de vida.

Esta herramienta es útil para ubicar las unidades de negocio en el cuadrante representado por las figuras descritas anteriormente, y tomar decisiones estratégicas, como por ejemplo invertir en marketing para aumentar participación en negocios estrella, desinvertir en productos en su última etapa de vida, fidelizar clientes de los negocios vaca, investigar y desarrollar los productos o negocios interrogantes más interesantes.

Matriz Producto/Mercado

La matriz Producto/Mercado, también conocida como matriz de Ansoff (su creador), sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, evaluando las oportunidades que posee una organización.

El uso de esta herramienta, es útil para reconocer los mercados en los que se actúa y productos que se comercializan, y analizar cuáles son los mercados futuros que se pueden atacar, ya sea con los productos existentes, o productos nuevos. La implementación de esta herramienta estratégica, consiste en ordenar

en la matriz de 2x2 los productos actuales y futuros (eje horizontal) en función de los mercados actuales o futuros (eje vertical).

A continuación de la identificación de negocios actuales y oportunidades a partir de la matriz de Ansoff, es un buen complemento listar los productos/servicios y oportunidades, cuantificar su atractividad y posición competitiva, para finalmente concluir cuáles negocios desinvertir, desarrollar y optimizar.

3.2.4 Estrategia Competitiva

En la fase de estrategia competitiva, existen tres pasos fundamentales:

- 1) Segmentar el mercado.
- 2) Elegir los segmentos objetivos.
- 3) Definir la ventaja competitiva sostenible.

En esta etapa, se debe reconocer cuales son los segmentos más atractivos en el mercado, en función de la habilidad de la organización para capturarlo.

La empresa, en esta fase, debe explorar y estudiar el mercado existente para seleccionar su mercado objetivo. Se busca tener conocimiento del mercado existente, las características más significativas de sus clientes, desde sus procesos hasta los atributos valorados por las soluciones, y las necesidades a satisfacer.

Por último, conocer las ventajas competitivas que los diferencian de sus competidores y hace fuerte a la organización en ese segmento. En esta última parte, la segmentación es clave: se deben encontrar ventajas para cada segmento objetivo, y alineadas con las capacidades de la organización.

Estrategias de Marketing: Las “4 Ps”

El Mix de las 4 Ps de marketing consiste en encontrar la mejor combinación de las cuatro variables para cada segmento objetivo. Las cuatro Ps a definir son:

- **Producto:** el producto o servicio que se ofrece y su empaquetamiento. Las estrategias de producto incluyen la cartera de productos, la diferenciación entre productos, la marca, la presentación.
- **Precio:** es el valor de intercambio del producto ofrecido. Para determinarlo, la empresa debe tener en cuenta los costos, el margen que desea obtener, los elementos del entorno (competencia), los objetivos establecidos.
Es la única variable que genera ingresos, ya que las otras generan costos.
- **Promoción:** los objetivos que persigue esta variable son difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo. Por lo tanto, se desea comunicar las características del producto, los beneficios del mismo, que se compre la marca y el producto.

Los diferentes elementos de esta variable, incluyen publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, venta personal.

- **Plaza:** es el elemento del mix que se utiliza para lograr que el producto llegue satisfactoriamente al cliente. Algunos elementos que juegan en la política de distribución (plaza) son: canales de distribución, planificación de la distribución, distribución física y *merchandising* (conjunto de productos publicitarios para promocionar una marca).

3.3 Importancia de la estrategia en empresas familiares

Según una encuesta estructurada de 54 preguntas, realizada a 300 empresas argentinas pertenecientes a todos los sectores de la actividad y de diferentes tamaños (Molinari, pp. 28) se obtuvo que sólo el 17% de las empresas están en la etapa profesional, una gran cantidad de empresas (el 68%) están intentando “dar el salto” hacia la profesionalización.

Molinari (2015, pp. 40) sostiene que “en la etapa fundacional, el foco está puesto en la supervivencia, en el hoy. Cuando las compañías alcanzan cierta envergadura, surge la necesidad de mirar hacia delante, de poner foco en el futuro.” Luego, concluye que para esto es necesario tener planificación y control, y

para lograr esto, se necesita información. Finalmente, A esto lo denomina gestión de la estrategia.

La estrategia establece las formas acerca de cómo se han de alcanzar los objetivos estratégicos, es decir, aquellos que son buscados como prioritarios para agregar valor económico a la empresa. Si bien al estrategia está concebida, en buena medida, por la intuición del estratega, éste de todos modos deberá partir de un diagnóstico previo sobre la situación de la empresa en términos de su competitividad local y global (Dodero, 2015). Para ello, es importante que las empresas familiares transiten un camino de diagnóstico estratégico al momento del desarrollo e implementación estratégico.

Este proceso de planificación estratégica, responde a preguntas fundamentales de la empresa:

1. ¿Cómo está el mercado y el entorno?
2. ¿Qué capacidades tiene la empresa?
3. ¿Dónde debería enfocarse la empresa?
4. ¿Cómo debería competir?
5. ¿Qué transformaciones se deberían hacer?
6. ¿Qué recursos se necesitan y cómo medir el éxito?

Aunque estas preguntas generalmente se responden en forma secuencial – en este trabajo se desarrollan las 4 primeras para el caso de estudio – existe una fuerte retroalimentación entre ellas, con acercamientos a la solución o producto (formulación estratégica) permitiendo alineamiento y compromiso entre los que la construyen y los que la ejecutan.

Para responder la pregunta 5, una vez definida la estrategia, se deben diseñar las políticas funcionales (comerciales, de operación, financieras) y con esto los planes de acción para lograr los objetivos propuestos.

Por último, se establecerán las medidas para monitorear la evolución en el proceso de implementación, por ejemplo con indicadores de desempeño (KPI) para responder la pregunta 6.

La dirección estratégica para las empresas familiares, cobra especial importancia teniendo en cuenta las dificultades que pesan sobre los familiares al relacionarse laboralmente. Se debe tratar que los vínculos que unen a la empresa se independicen todo lo posible de los vínculos afectivos, familiares, lo cual, obviamente no es fácil.

Dodero (2015) concluye que los aspectos básicos para una dirección estratégica son:

- La visión y la misión de la empresa.
- Las competencias gerenciales necesarias.
- Un sistema de información gerencial para tomar decisiones.
- Una cultura alineada con la estrategia.
- Personas competentes y comprometidas con el logro de los objetivos.
- Ámbitos de gobierno de la empresa adecuados a las necesidades de la organización.

Este proceso de dirección, ayuda a lograr una comprensión compartida por los familiares, de vital importancia para desarrollar los objetivos de la empresa, y que estos sean prioritarios de modo natural sobre los objetivos personales de cada miembro.

Trabajar de este modo, genera una valiosa herramienta para desarrollar el consenso, trabajar en equipo y compartir decisiones. Así también, facilita la comunicación entre familiares, además de proporcionar un marco adecuado para la evaluación y la orientación de la empresa.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta tesis es de tipo descriptiva, donde se hizo un estudio etnográfico a un caso de estudio a una única empresa: Sistelco S.R.L.

Para ello se realizaron entrevistas a Raúl Osvaldo Saade (Gerente General y socio fundador), Graciela Araoz (Gerente de Ventas), Ana Gonella (Administración y Finanzas) y Julio Navarro (Desarrollo de Proyectos e Ingeniería).

Las entrevistas se realizaron tanto de manera presencial en las oficinas en San Miguel de Tucumán en Junio y Julio de 2016, como en forma virtual durante los meses Agosto y Septiembre del mismo año.

En las entrevistas, se obtuvieron datos blandos sobre el funcionamiento de la empresa, el comportamiento y características de los clientes, proveedores y productos que la empresa comercializa; y el mercado donde se mueve la misma.

Asimismo se realizó observación participante habiendo trabajado en el sector de Operaciones de la empresa durante el año 2010.

Por último, se analizó documentación interna de la empresa como facturación, ventas.

Además del estudio del caso, se hizo un estudio de bibliografía relacionada con los temas analizados: empresas familiares, profesionalización de empresas y estrategias de empresas.

CAPÍTULO 4 – SISTELCO S.R.L.

Este capítulo desarrolla brevemente la historia de Sistelco S.R.L., desde el comienzo de sus actividades a la fecha. Describe la forma en que fue constituida en sus orígenes, su evolución y actuales áreas de negocios, desarrollando brevemente los principales clientes que atiende y productos que comercializa, los valores fundamentales de la empresa, y por último, los planes de transformación para la empresa de cara al futuro.

4.1 Historia

En el año 1982, Raúl Osvaldo Saade y Gaetano Tralice – dos socios con un vínculo de amistad muy fuerte - recién egresados de la Universidad Nacional de Tucumán como Ingenieros Electrónicos, fundaron una empresa con el nombre Sistelco S.R.L., cuyo objeto principal era brindar servicios de reparación e instalación de equipos de radiocomunicaciones.

En sus inicios, el objetivo de la firma era exclusivamente la prestación de servicios de reparación de radios y dispositivos electrónicos en general. El capital inicial era muy pequeño y fue afectado en su totalidad a la adquisición y mantenimiento de instrumental de reparación. Los socios integraron su aporte con un año de trabajo sin recibir remuneraciones ni realizar retiros.

Casi diez años más tarde, en el año 1991 se produce un hito importante cuando se incorpora a la sociedad un tercer socio: Sergio Saade, hermano menor de Raúl, quien traía una capacitación avanzada y muy específica sobre redes de PC y sistemas multiusuario en general, lo cual era un pico de tecnología en Estados Unidos en esa época.

Sergio había obtenido recientemente una maestría en la Universidad de Santa Bárbara de California, trayendo un aporte tecnológico muy valioso y novedoso para el mercado del NOA. Con su incorporación, Sistelco S.R.L. toma la actividad de computación y redes de datos en su línea de productos, con un importante factor de diferenciación.

Un cuarto socio, Luis Saade, hermano de Raúl y Sergio, se unió a la empresa en el año 1992 quedando de esta manera la empresa constituida en su formación casi definitiva hasta la actualidad.

En el año 1996, Gaetano - el único socio no familiar - decidió vender su parte de la empresa al resto de los socios. Esta la última modificación en la estructura societaria de la empresa, quedando una empresa puramente familiar de 3 socios, hermanos, con igual participación en el patrimonio.

La distribución de responsabilidades de acuerdo a las capacidades de cada socio, quedó distribuida de la siguiente manera: Sergio en Gerencia de productos – donde era el experto y referente para la ingeniería para diseño de radioenlaces, redes de datos y computación – Raúl como responsable comercial y Gerente general de la organización – quien recibió con mención de honor un MBA en la Universidad de Valparaíso y una amplia formación empresaria – y Luis, egresado de la UTN también como Ingeniero Electrónico, en la gerencia de ventas y finanzas.

4.2 Evolución de Sistelco

Desde el año 1982 hasta la actualidad, la empresa tuvo 4 unidades de negocio.

La primera de ellas, se la definió como Sistemas de Comunicaciones, dando inicio a la empresa en 1982. Inicialmente, esto se refería a la instalación y reparación de sistemas de comunicaciones (por ejemplo radios). Estos sistemas de comunicaciones fueron evolucionando con el tiempo, y en la actualidad los servicios prestados para esta unidad de negocios son de diseño e instalación de redes de voz y datos, radio enlaces, tendidos de fibra óptica, instalación de servidores. Esta unidad de negocios, con una importante evolución tecnológica, es la única que permanece activa en la empresa.

En 1990 se incorporó la unidad de negocios de Informática, referida al mundo de la computación para usuarios finales, prestando servicios como reparación y venta

de computadoras e insumos. Esta unidad fue desinvertida en el año 2010 debido a la poderosa competencia por precios que había en el mercado.

Entre 1995 y 2000, se incorpora una tercera unidad de negocios: Sistema de buscapersonas. Esta unidad tuvo un tiempo de vida corto. Se prestaban servicios de *paggers* para mensajería instantánea a través de dispositivos receptores, antes de la aparición y proliferación de *smartphones*. Esta unidad de negocios fue desinvertida debido al poco éxito que tuvo esta tecnología en el mercado.

Por último, en el año 2000 se incorporó una cuarta unidad de negocios: Capacitación. La empresa transitó una etapa como capacitadores oficiales de tecnologías como Microsoft, Cisco, Oracle, para empresas. Esta unidad de negocios también fue desinvertida de la empresa en el año 2010 debido a la baja demanda de estos servicios.

4.3 Actualidad de Sistelco

En la actualidad, Sistelco comercializa en el Noroeste marcas como NEC (Representante en Tucumán, Santiago y Catamarca), IBM (como canal de distribución), Microsoft (Certified Partner y E-learning Solutions), Alcatel, Motorola, AMP y Cisco, entre otras.

De las unidades de negocio mencionadas, la empresa actualmente basa su *core* de negocios en el desarrollo e ingeniería de redes e informática, conformando una única unidad de negocios y siguiendo la línea de sus inicios en la unidad de negocios de Sistemas de Comunicación.

Los productos y servicios que comercializa principalmente están alrededor de las redes de datos: cableado estructurado, venta e instalación de servidores y equipos de hardware que conforman las redes de los clientes, y en algunos casos alquileres de hardware. Así también, la empresa presta servicios de mantenimiento de *datacenters*, tendidos de fibra óptica y armado de radio enlaces.

También, ofrece soporte técnico post-venta para todas las plataformas que desarrolla la empresa. Un importante factor de diferenciación que la firma persigue es ofrecer al cliente seriedad y servicio permanente, buscando dar una respuesta de satisfacción total, conformando esto como un valor clave para la cultura de la empresa.

Los principales clientes que atiende Sistelco son clientes corporativos y entidades del gobierno, entre los que se destacan: supermercados: Gomez Pardo, Emilio Luque S.A.; empresas de consumo masivo: Arcor; cítrícolos: Cítrícola San Miguel S.A., Argenti Lemon S.A.; entidades bancarias: Banco del Tucumán S.A.; y el Gobierno de la provincia de Tucumán.

En cuanto a la estructura de recursos humanos, Sistelco cuenta con dos ejecutivos de ventas, una contadora general y tres administrativos en el departamento de finanzas, dos ingenieros de diseño y desarrollo de proyectos, y cuatro personas para el soporte técnico y servicios.

Respecto a las gerencias, actualmente el único socio activo en la empresa, ejerciendo un rol de gerente general es Raúl Saade, ya que el resto de los socios emprendieron actividades académicas o comerciales por afuera de la empresa, quedando en un segundo plano en las decisiones y participación del día a día de la empresa. Los 3 socios son propietarios en partes iguales, pero el único que ejerce un rol activo en la toma de decisiones es Raúl.

Puede concluirse que los socios, exceptuando a Raúl – quién también emprendió actividades paralelas pero sigue al frente de la empresa - han cumplido un ciclo de vida en la actividad, y sus nuevas actividades son de mayor rentabilidad y satisfacción personal que la empresa.

Por otro lado, las relaciones de largo plazo desarrolladas con empleados, proveedores y clientes, obligan a la empresa y sus socios a plantear profesionalmente la sustentabilidad de la empresa en el largo plazo.

4.4 Futuro de Sistelco – planes de transformación

Los productos y servicios que mantienen viva a la empresa y en un punto de equilibrio, casi en totalidad, están en la etapa de madurez de acuerdo al ciclo de vida de la industria, y si no se realizan cambios profundos en la empresa en muchos aspectos de la misma, se observa un inevitable deterioro de la marca teniendo consecuencias negativas o incluso la desaparición de la empresa en la industria.

Por su parte, el actual gerente general y fundador, está atravesando una negociación con los socios sobre los inevitables cambios e inversión que la empresa necesita de cara a su futuro. Esto trae aparejado una definición en cuánto a qué socios pertenecerán activos y los que quedarán desafectados en la nueva estrategia de la empresa.

Los socios, de forma unánime, acuerdan que sería beneficioso para la empresa la presencia como continuador e impulsor de la segunda generación a Raúl Elías - debido a su experiencia de siete años en el mercado de tecnología, y la capacitación recibida tanto en tecnología, como en negocios - a través del MBA - que en cierta medida surgió como una apuesta en relación al futuro de la empresa.

Los planes de transformación de la empresa, además de una reformulación de la estructura societaria, demandan cambios estratégicos como un estudio del entorno en el que la empresa actúa, su consiguiente renovación en los productos y servicios que la empresa ofrece, la estrategia de *marketing* utilizada para promoverlos, y un análisis interno de las capacidades y habilidades de la empresa en relación al mercado, la industria, y la valoración de los clientes para los actuales y nuevos productos que se desean incorporar.

CAPÍTULO 5: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE SISTELCO S.R.L.

El presente capítulo tiene por objetivo plasmar en datos cualitativos y cuantitativos el caso real de Sistelco. Se obtiene en cada una de ellas un diagnóstico de la realidad de la empresa durante el proceso, y se sacan conclusiones y recomendaciones para alcanzar los objetivos propuestos.

5.1. Análisis externo

5.1.1 Fuerzas de Porter

A continuación se aplicará el análisis de fuerzas de Porter a Sistelco S.R.L. y se sacarán conclusiones y recomendaciones en función de esto.

Potenciales entrantes

Las principales barreras de entrada a la industria de la tecnología, y más específicamente de las comunicaciones y redes de voz y datos, son:

- Requerimiento de *know-how* técnico para diseño e implementación de soluciones integrales complejas. (+)
- Red de contactos de proveedores y clientes. (+)
- Los activos fijos necesarios para operar son bajos. (-)
- Integración hacia delante de los proveedores. *E-commerce* favorece la oferta directa del fabricante al cliente final, saltando la cadena de distribución. (-)
- El departamento de IT de los clientes amenaza con ofrecer los mismos servicios, relacionándose directamente con los proveedores. (-)
- Fidelización de clientes. Costo del cambio desde el punto de vista de los clientes. (+)
- Necesidad de presencia geográfica cercana al cliente. (+)

Poder de proveedores

Los proveedores en esta industria tienen un poder alto. Las características que prevalecen en la relación clientes-empresa-proveedores son las siguientes:

- Proveedores bajo políticas de canal establecidas por casas matrices y de poca flexibilidad. (-)
- Calidad de relaciones con proveedores sujetas al cumplimiento de objetivos. (-)
- Proveedores con posibilidades de abordar los negocios de mayor tamaño en forma directa. (-)
- La fidelización del cliente que se genera a favor del distribuidor, y no de la marca. (+)
- Disponibilidad de proveedores sustitutos para las mismas soluciones. (+)
- Cercanía con el cliente final. (+).
- La PyME es quién tiene el conocimiento específico del mercado (nicho) y su red de contactos. (+)
- Proveedores con poder de negociación elevado, por envergadura de empresa, en relación a las PyMEs. (-)

Productos sustitutos

Esta fuerza es de intensidad moderada. Los productos sustitutos que se vislumbran a futuro en esta industria, están relacionados con *Cloud Computing*, disminuyendo la administración interna de la red. Esto es negativo para los operadores de la industria.

Así también, la virtualización de servidores y redes, disminuye la venta de *hardware*, cableado, conexiones físicas, que componen un porcentaje importante del volumen de ventas en los proyectos de infraestructura y redes.

La tendencia de esta fuerza es ser cada vez mayor, una vez que los productos mencionados anteriormente penetren el mercado.

Poder de los clientes

Al igual que los proveedores, los clientes tienen un poder de negociación fuerte en la industria bajo análisis. Las características de los clientes son las siguientes:

- Elevado poder de negociación en cuanto a compras, fechas de pago, solicitud de entregas, tiempos y condiciones de servicio. El cliente corporativo tiene mucho mayor tamaño que la PyME. (-)
- Los clientes tienen un *know-how* técnico elevado. El departamento de IT de las empresas cuenta con expertos en las áreas, y exige un alto nivel para las soluciones contratadas. (-)
- Los clientes tienen gran poder económico y financiero que imponen condiciones de precio y financiación. (-)
- El cliente busca el valor agregado de las PyMEs que operan en la industria, como servicio post-venta, soporte 7x24, escalamiento de incidentes y problemas en las implementaciones. (+)

Rivalidad competitiva

La rivalidad competitiva entre empresas de la industria, está marcada por la aparición de nuevos jugadores, *start-ups*, nuevos emprendedores con costos bajos, que empujan los precios hacia abajo, dejando fuera de competencia a las empresas de mayor nivel de costos por su envergadura.

Esta proliferación de nuevos emprendedores, brindan servicios que hoy ya son *commodities* como la instalación de redes, servidores, sistemas operativos de baja-mediana complejidad. La consecuencia de esto es una competencia poco leal (competencia por precios) de emprendimientos con ciclo de vida cortos, que en muchos casos luego desaparecen del mercado.

Finalmente, se representa en la Figura 1.4 el análisis de las cinco fuerzas de Porter con las tendencias e intensidades de las fuerzas para la industria bajo análisis: telecomunicaciones y específicamente redes de voz y datos. Se representan con círculos la intensidad de la fuerza, siendo el círculo totalmente lleno el máximo, y totalmente vacío el mínimo.

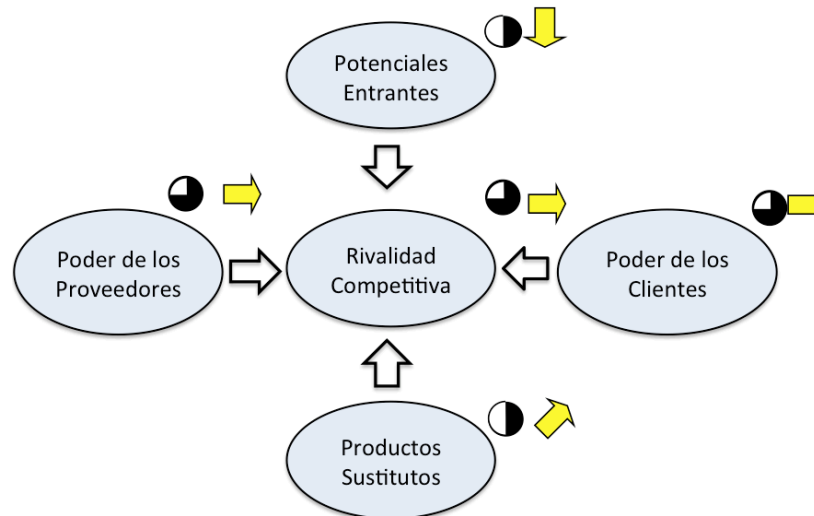


Figura 1.4 – Análisis de Fuerzas de Porter para la industria Telecomunicaciones. Fuente: elaboración propia

En la Figura 1.5, se presentan comentarios de acuerdo a las tendencias que se vislumbran hacia el futuro para cada una de las fuerzas bajo análisis.

Fuerza	Baja	Moderada	Alta	Tendencia	Comentarios
Nuevos entrantes		X		Probable aparición de nuevos jugadores (start-ups)	Habrá jugadores que quedarán afuera (los que no se adaptaron a los cambios tecnológicos) compensando la aparición de los nuevos llevando a un equilibrio
Prov.			X	Pueden ganar poder: los negocios web achican la distancia entre prov. y clientes	Cambio de paradigma en el manejo de las tecnologías (Virtualización, Cloud, Servicios Web, Almacenamiento, etc.)
Sustitutos		X		Nuevos prod. y serv. en etapa embrionaria. La tendencia es creciente	Se observa que el cuello de botella es el acceso a los mismos (infraestructura pública), sobre todo en el interior del país

Clientes	X	Los clientes mantendrán una fuerza alta	Con la aparición de nuevas tecnologías, las corporaciones buscarán profesionales de IT, o tercerizarán la administración, pero tratando de mantener el poder actual
Rivalidad Comp.	X	Situación de equilibrio de participantes	Amenaza: start-ups desconocidas con dominio de las nuevas tecnologías

Figura 1.5 – Tendencias y observaciones de análisis de Porter. Fuente: elaboración propia

Por último, las recomendaciones que surgen para la empresa en su estrategia hacia el futuro considerando cada fuerza son las siguientes:

- Posibles entrantes: de acuerdo a la posible aparición de *start-ups* o emprendimientos que actúen en el mismo nicho, la empresa debería enfocarse en fidelizar la cartera de clientes con servicios de valor agregado como base de diferenciación de la oferta. Para asegurar la permanencia en el medio, establecer relaciones contractuales y fortalecer relaciones interpersonales con clientes y proveedores.
- Proveedores: la relación de dependencia de los proveedores hacia las PyMEs está basada en la necesidad de transmitir los conocimientos de nuevas tecnologías hacia los clientes finales. Esto juega a favor de las PyMEs, quienes deben tratar de estar siempre un paso más adelante que los clientes en el *know-how* técnico y las tecnologías disruptivas que sus clientes necesitarán adquirir para ser competitivos en sus negocios. Una buena práctica es mantenerse alineados con los proveedores, capacitando todos los recursos humanos de la empresa en las nuevas tendencias.
- Clientes: identificar las necesidades de los clientes a tiempo, ayudándolos a optar por las nuevas tecnologías y dar el salto hacia la digitalización, un

tema cada vez más actual en todos los grandes jugadores y proveedores tecnológicos (Microsoft, Cisco, IBM).

- Sustitutos: la virtualización de las redes, plataformas como Cloud Computing¹ e Internet of Things² son los conceptos más futuristas en el mundo de las telecomunicaciones. Estos productos y servicios cubren y satisfacen las mismas necesidades de las empresas de estar conectadas al mundo, con mayores prestaciones y eficiencia. Son soluciones que las empresas irán tomando para reemplazar sus actuales infraestructuras, que abrirán nuevas oportunidades de negocios para la empresa. Es clave estar capacitados en el uso de las mismas para acercarlas al cliente, y convertir esta amenaza de sustitutos en una oportunidad de negocios.
- Rivalidad competitiva: dada la positiva imagen de marca de la empresa, la misma debe enfocarse en el fortalecimiento de relaciones con clientes y actualizar la cartera de productos y servicios para posicionarse por encima de la competencia.

5.2. Análisis Interno

5.2.1 FODA

Para el análisis interno, se evaluaron los procesos y áreas claves de la empresa para generar un análisis FODA en conjunto con procesos, considerando la formulación estratégica como un ciclo que se realimenta en cada etapa.

En la Figura 1.6 se representan los procesos y áreas clave para el análisis.

¹ Cloud Computing: paradigma de computación, también conocida como servicios en la nube, que permite ofrecer servicios de computación a través de una red, que usualmente es Internet.

² Internet of Things: concepto que se refiere a la interconexión digital de objetos cotidianos con Internet. Internet de las cosas es la conexión de Internet con cosas y objetos, alternativamente a la conexión de personas con Internet.



Figura 1.6 – Procesos y áreas para el análisis FODA. Fuente: elaboración propia

A continuación, en la Figura 1.7 se presentan los resultados del análisis.

Proceso	Fortaleza	Debilidad	Amenaza	Oportunidad
Producto	Calidad de ejecución de obras de infraestructura	Personal técnico de avanzada edad	Competidores con estructuras de costos más bajas	Ofrecer nuevos servicios a los clientes actuales (fidelidad)
RRHH (Operaciones)	Estructura de personal propia (sentido de pertenencia)	Importantes en costos fijos vs. personal contratado por obra	Subutilización de recursos en caso de disminución de obras	Personal técnico formado que puede tomar proyectos comerciales
RRHH (Ventas)	Buen conocimiento técnico. Equipo de ventas bien conocido por los clientes	Elevado costo de mantener en el equipo a los RRHH y motivarlos	Recursos humanos pueden ser captados o tentados por la competencia	Aprovechar más el conocimiento técnico y las relaciones para nuevos negocios
Proveedores	Respaldo técnico de fabricantes y grandes mayoristas para ejecución y	Tiempos de respuesta bajos en el trabajo en conjunto y	Trabajo colaborativo: se cede parte del manejo del cliente	Emprender en tecnologías nuevas con soporte,

	asesoramiento de grandes proyectos	colaboración	y se puede perder un porcentaje del negocio	capacitación, casos de éxito e impulso de ellos
Marketing	Posicionamiento sólido local de la firma para el core de negocios que realiza en la actualidad	Presencia en internet pobre. Imagen poco innovadora en el mercado	Start-ups jóvenes con mayor poder de innovación	Apalancar la expansión geográfica en la imagen local

Figura 1.7 – Resultado del FODA por procesos. Fuente: elaboración propia

Utilizando el análisis FODA en conjunto con procesos como una herramienta de diagnóstico y detección de oportunidades, se materializan las siguientes conclusiones y recomendaciones estratégicas para la empresa:

- Es inminente la obsolescencia de productos y servicios que se conocen y comercializan actualmente, por lo que es también necesario una investigación en nuevas tecnologías y productos ya que los actuales están en etapa de madurez.
- Los recursos humanos de ventas están poco motivados y son los primeros que van a sentir el cambio en la nueva estrategia y segunda generación de la empresa. Se debe trabajar en la motivación a través de métodos más modernos de retención de recursos humanos, como bonos, comisiones por ventas, objetivos y premios por el cumplimiento, como así también la medición de *performance* y definición de objetivos a corto y largo plazo individuales y para el equipo.
- Con respecto a los recursos humanos del sector operaciones, la primera amenaza para la empresa es su elevada edad, y son quienes están capacitados en el core de negocio de la empresa. Si bien son empleados con una larga trayectoria en la empresa, esto trae aparejado ciertas dificultades para adaptarse a los cambios, a las nuevas tecnologías que se necesitan implementar, y un desafío generacional en la convivencia con la

nueva gestión a la que se dará lugar. Para la nueva estrategia, se detecta la necesidad de aprovechar el *know how* técnico en los productos actuales de los recursos de mayor edad, y transferir ese conocimiento a los nuevos miembros del equipo, de quienes se esperan aportes en conocimientos de tecnologías más modernas. A la hora de invertir en capacitación y desarrollos tecnológicos, un paso importante sería hacerlo a partir de la nueva generación y apostar a futuro y al largo plazo, como en los inicios de la empresa.

- En cuanto a los proveedores, la tendencia que se ve de cara al futuro es que éstos están acortando las brechas con los clientes, sobre todos los más grandes, que saltan el canal intermediario (la empresa) y hacen negocios con los proveedores en forma directa. La recomendación y lo que se debe intentar fortalecer es las relaciones estratégicas con los proveedores, y aprovechar al máximo el soporte que puedan dar para ampliar la cartera de productos y servicios.
- Por último, se observa que la empresa actualmente no tiene un presupuesto para invertir en estrategias de marketing. A su favor, la imagen de marca de la empresa en la región del NOA es sólida debido a su larga trayectoria, y está asociada a servicios de calidad.

Sin embargo, la presencia de la firma en internet es muy pobre. Si se quieren desarrollar nuevos negocios y productos de tecnología, es necesario invertir en el posicionamiento de la firma en internet y en las redes para renovar su imagen como una empresa de líder de tecnología, con capacidades de asesorar y liderar el cambio hacia la digitalización a sus clientes.

5.2.2 Factores críticos de éxito

En adición al FODA por procesos, se realizó un análisis de los factores críticos de éxito de la empresa, alineado con el cliente y la cadena de valor.

Se consideran de competencias altamente valoradas por el cliente y el mercado – listadas en el eje vertical – y se tradujeron a actividades concretas o procesos

dentro de la cadena de valor para cada competencia – eje horizontal. Luego, se evaluó el rendimiento para cada una de las actividades relacionadas a las competencias, dando puntajes al desempeño de la empresa en cada una de ellas.

El resultado de este análisis se muestra en la Figura 1.8.

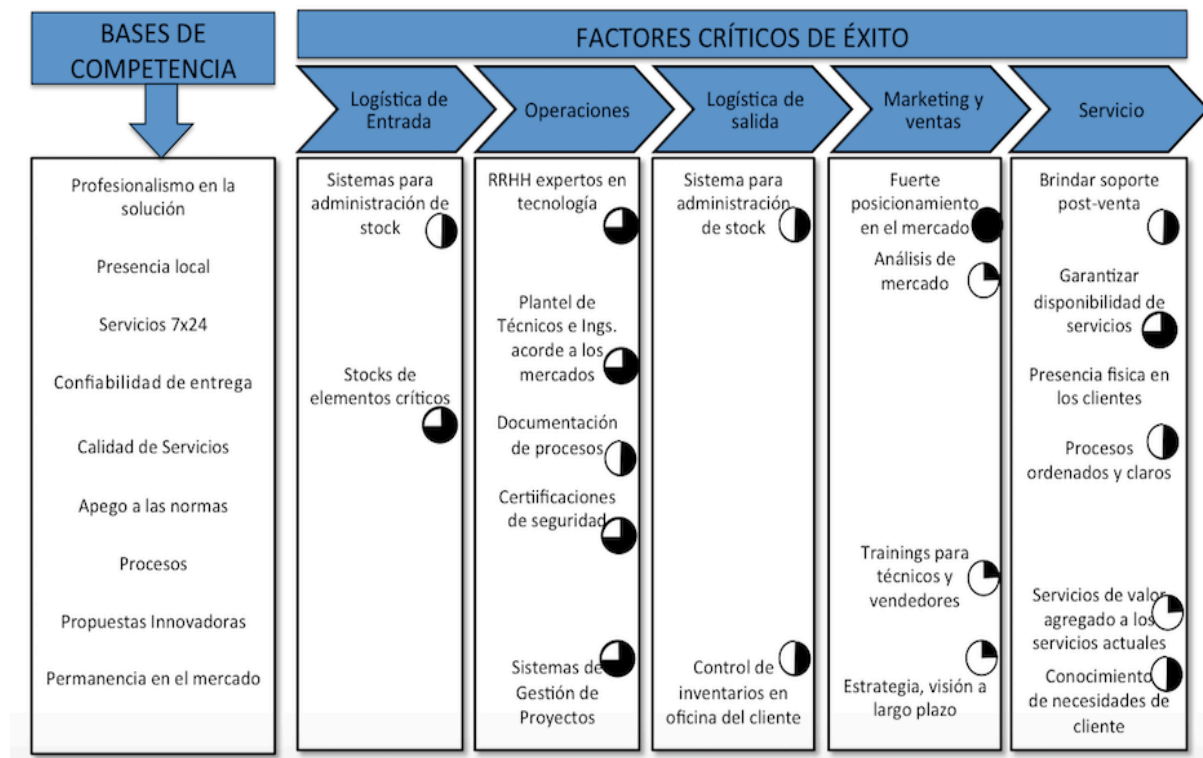


Figura 1.8 – Factores críticos de éxito alineados a la cadena de valor. Fuente: elaboración propia

Esta herramienta de análisis interno es poderosa, ya que parte de evaluar el rendimiento en atributos que son valorados por el cliente y el mercado. Evaluar y mejorar atributos que el cliente no valora, redundaría en pérdidas materiales y de eficiencia en la organización.

En segundo lugar, reconocer procesos o actividades concretas para cada una de las competencias, pone foco en las áreas de mejora a nivel vertical y horizontal, y permite priorizar y decidir dónde invertir, capacitar y poner el foco para impactar directamente en un beneficio del cliente.

Dicho esto, para completar el análisis y formulación estratégica de la empresa, las recomendaciones en función de la cadena de valor son las siguientes:

- Logística de entrada y salida: la empresa maneja su stock crítico favorablemente. Se puede incorporar una funcionalidad en el sistema de gestión de procesos y proyectos variables relativos al stock crítico y el stock alquilado en oficinas del cliente.
- Operaciones: el sector operaciones es el más fuerte de la empresa. Debido al *core* de negocios de la empresa, mantener la calidad de servicio y dar un paso hacia delante con nuevos productos sin perder la calidad, es la primera recomendación que sale a la luz en el análisis interno del sector operaciones. Captar estudiantes avanzados de ingeniería o graduados, donde los socios tienen fuertes relaciones y presencia académica es una opción para iniciar la selección de los recursos humanos para este sector. Este puede ser el camino inicial para fortalecer el plantel técnico y de ingeniería, con visión de futuro, que en todas las fases del análisis estratégico surge como clave.
- *Marketing* y ventas: en esta área se detectan posibilidades de mejora en cuanto a la presencia de la firma en internet. En cuanto a las ventas, se pueden realizar mejoras motivando al personal, participándolos de reuniones con la gerencia en la cual se puedan trazar objetivos, y revisar si las actividades del sector están alineadas con los objetivos de largo plazo de la empresa.
- Servicios: los servicios de soporte que se brindan actualmente son acordes a los productos que se comercializan. A la hora de expandir la oferta de productos, se deben tener en cuenta los recursos necesarios para dar un servicio post-venta, creciendo de forma pareja en nuevos productos, facturación, y soporte, dado que el último es de alto impacto en la percepción de calidad de los clientes.

Por último, como complemento del análisis y para explotarlo desde otro punto de vista, se lleva a cabo una comparación de los FCE frente a la competencia. Los resultados en la Figura 1.9 a continuación.

Según se indica en las referencias de la Figura 1.9, los pesos asignados a los FCE corresponden a la importancia o valoración que le da el cliente – bajo o alto – y la columna “Comp” se refiere a como se evalúa la empresa frente a la competencia, también utilizando la escala de la referencia de la figura.

FCE	PESO	COMP	COMENTARIOS
Profesionalismo en la solución	4	-	RRHH bien capacitados técnicamente. La empresa está en condición de superioridad en el profesionalismo de la solución.
Presencia local	4	-	La presencia local de la empresa es superior a la de los competidores.
Servicios 7x24	4	0	Promedio. Los competidores brindan o pueden brindar el mismo nivel de soporte que nosotros.
Confiabilidad de entrega	5	-	La trayectoria de la empresa avala una condición de superioridad frente a la comp en este aspecto.
Financiación de Proyectos	3	-	La empresa puede ofrecer alternativas de financiación que no accede la competencia
Calidad de Servicios	4	-	La calidad de servicios es el factor de diferenciación que busca la empresa. La competencia está en condición de inferioridad en este aspecto.
Apego a las normas	5	0	La empresa cumple con todas las normas: Fiscales, Seguridad e Higiene, etc. Esto le da un ventaja competitiva sobre todos en relación a competidores mas chicos
Procesos	4	-	La empresa tiene en desarrollo un proceso de gestión de proyectos.
Propuestas Innovadoras	3	+	Nuestros competidores están en superioridad frente a nosotros para ofrecer nuevos productos y servicios.
Permanencia en el mercado	4	-	De mucho valor. 35 años en el mercado

REF: ++ = Muy superior, + = Superior, 0 = Promedio, - = Inferior, -- = Muy inferior

PESO: 1 = Bajo, 5 = Alto

Figura 1.9 – Factores críticos de éxito frente a la competencia. Fuente: elaboración propia

5.3. Definición de lineamientos estratégicos

5.3.1 Matriz BCG

Una vez analizado el entorno externo donde la empresa opera, y un análisis interno, se continúa la formulación estratégica a través de la definición de lineamientos estratégicos. Para ello se utiliza como herramienta la matriz BCG. Si bien es una herramienta de análisis interno (evaluación del portafolio de productos) se continúan con conclusiones y recomendaciones respecto a las inversiones futuras más convenientes para la estrategia de la empresa.

Para la empresa bajo análisis, se hace la observación que el análisis se hizo a partir de productos y servicios, y no en diferentes UENs³.

Se estimó la participación de mercado y su tasa de crecimiento para clasificar el portafolio de productos y servicios, y a continuación se llegaron a conclusiones y recomendaciones en función de esto.

Los resultados se resumen a continuación, en la Figura 1.9, tomando como base nueve productos genéricos presentes en la industria y el mercado, proponiendo ejemplos de productos reales que la empresa comercializa. Luego, para los productos/servicios interrogación, se proponen seis genéricos, bajados a ejemplos de productos que la empresa está investigando en invertir.

Producto/Servicio Genérico	Ejemplo	Particip. en el Mercado	Tasa de Crecimiento			Tipo de Producto
			Alta	Media	Baja	
Outsourcing operaciones de clientes claves	Participación en elaboración de proyectos de clientes, análisis, nuevos productos	70%		X		Vaca lechera
Alquiler de Hardware	Centrales telefónicas IP y Analógicas	70%		X		Vaca lechera
Contratos de Servicios ya adquiridos	Mantenimiento preventivo y reactivo de Centros de Datos del gobierno	60%		X		Vaca lechera

Figura 2.0 – Clasificación de productos y servicios según participación y tasa de crecimiento de Sistelco. Fuente: elaboración propia

³ UENs (Unidades estratégicas de negocios): grupo de servicios o productos que comparten un conjunto común de clientes, un conjunto común de competidores, una tecnología o enfoque común, así como factores claves comunes para el éxito.

Producto/Servicio Genérico	Ejemplo	Particip. en el Mercado	Tasa de Crecimiento			Tipo de Producto
			Alta	Media	Baja	
Obras de Infraestructura	Redes transportando servicios, incluyendo fibra óptica. Redes de voz/datos > 100 usuarios	40%	X			Estrella
Redes de comunicaciones por Radio Enlace	Enlaces punto a punto o multipunto inalámbricos conectando sucursales	40%	X			Estrella
Servidores de comunicaciones	Centrales telefónicas analógicas e IP	40%		X		Estrella

Producto/Servicio Genérico	Ejemplo	Particip. en el Mercado	Tasa de Crecimiento			Tipo de Producto
			Alta	Media	Baja	
Cloud Computing	Servicios alojados en el Cloud, hosting, virtualización, SDN (Software Defined Networks)	0	X			Interrogación
Energía	UPS, Soluciones de energía solar, baterías de alta autonomía	0				Interrogación
Software	Desarrollo de aplicaciones móviles	0	X			Interrogación
Consultorías	Auditorías en clientes corporativos, seguridad informática, pruebas de intrusión, ethical hacking	0		X		Interrogación
Convergencia IP	Usos de IoT (Internet of Things). WISP en zonas rurales, countries	0		X		Interrogación
Sistemas de seguridad	Cámaras IP, Geolocalización	0		X		Interrogación

Producto/Servicio Genérico	Ejemplo	Particip. en el Mercado	Tasa de Crecimiento			Tipo de Producto
			Alta	Media	Baja	
Hardware de escritorio	PC, insumos, periféricos, accesorios, dispositivos	<2%			X	Perro
Sistemas de impresión	Scanner, Impresoras grandes	<2%			X	Perro
Instalaciones de Redes de bajo nivel	Redes de datos < 10 usuarios, Centrales telefónicas <20 usuarios	10%			X	Perro

Figura 2.0 (cont.) – Clasificación de productos y servicios según participación y tasa de crecimiento de Sistelco. Fuente: elaboración propia

Las recomendaciones estratégicas para la empresa a partir de la matriz BCG son las siguientes:

- Productos estrella: como su definición lo indica, son productos que tienen alta participación del mercado y alto crecimiento. Las ventajas competitivas de la empresa se encuentran para estos productos, y se reconoce la misma como un referente en el mercado. Para potenciar y explotar al máximo estos beneficios, se recomienda invertir en *marketing* para aumentar la participación y continuar desarrollando estos negocios.
- Productos vaca: este tipo de productos requieren bajos costos y generan utilidades. Aseguran y son de gran utilidad para cubrir los costos fijos. Actualmente, permiten a la empresa llegar al punto de equilibrio en su balance, por lo que es importante mantener el nivel de servicio y fidelizar los clientes actuales, sobre todo de cara a nuevas inversiones en la nueva generación de la empresa. Se puede revisar si hay clientes no alcanzados actualmente, y gestionar mejora de costos para aumentar la rentabilidad.
- Productos perro: existe una fuerte competencia en precios, en donde muchas veces la empresa no puede competir. Son productos que se convirtieron en *commodities*, y pequeños jugadores pueden satisfacer su demanda. Se recomienda a la empresa desinvertir estos negocios, ya que afecta negativamente al posicionamiento de la empresa.
- Productos interrogación: por naturaleza hay incertidumbre en cuanto al éxito/fracaso de estos productos en el mercado. De todas maneras, si la empresa no invierte e investiga nuevos productos puede desaparecer en el futuro, por lo cual se aconseja tomar riesgos e invertir en al menos tres de los productos propuestos como interrogación en el presente trabajo.

Para continuar con la línea de productos relacionada a las redes de datos – core de Sistelco - y no dar un giro totalmente disruptivo y más riesgoso, se recomienda

invertir e investigar los productos y servicios alrededor de energía (conocimiento en infraestructuras y obras), convergencia IP (enlaces inalámbricos, convertirse en un WISP⁴ de nichos) y por último, servicios alojados en la nube o Cloud computing (productos relacionados con servidores, virtualización, en los cuales tiene experiencia. De esta manera, la empresa estaría invirtiendo e investigando productos que, en caso de tener éxito en el mercado, se convertirían en posibles sustitutos de los que la empresa comercializa en la actualidad.

Algunas amenazas dentro de la matriz BCG de Sistelco que se observan son las siguientes:

Los productos estrella actuales, están amenazados por la integración hacia delante de los vendedores.

Los productos interrogación pueden ser ofrecidos por nuevos jugadores desconocidos de la industria. Se debe intentar ser el primero en entrar al mercado.

Por último, los productos que hoy son vaca, a futuro se van a convertir en productos perros, como ocurre en los ciclos de vida de la industria y de los productos. En tecnología, el ciclo suele ser rápido, y las empresas que no reaccionan ante estos cambios quedan afuera de la competencia. Se debe prestar especial atención a cuáles son los sustitutos de los productos vaca actuales, y explotar al máximo los productos estrella actuales que se convertirán en los vaca a futuro.

Finalmente, la matriz de productos y servicios para la empresa queda conformada en la Figura 2.1:

⁴ WISP (Wireless Internet Service Provider): proveedor de servicios de internet inalámbrico.

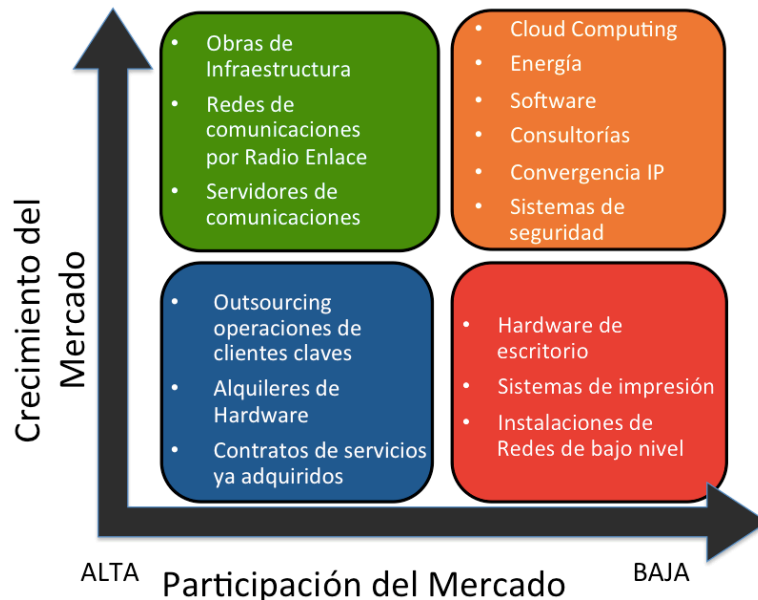


Figura 2.1 – Matriz BCG de Sistelco. Fuente: elaboración propia

5.3.2 Matriz Producto/Mercado

En función de las entrevistas realizadas a la gerencia de Ventas y de Operaciones, y de haber participado en instalaciones en oficinas de los clientes, se elaboró una matriz de Ansoff presentando los productos que la empresa comercializa actualmente en el mercado. En función de las tendencias de la industria y de la estrategia planteada, se proyectan los mercados y productos objetivos que la empresa detecta como oportunidades.

Se presenta a continuación la matriz de Ansoff para la empresa en la Figura 2.2.

	PRODUCTOS ACTUALES	FUTUROS PRODUCTOS
MERCADOS ACTUALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geografico: Tucumán ▪ Productos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cableado estructurado redes de voz y datos ▪ Redes de comunicación por radio enlace ▪ Provisión de Servidores ▪ Servicios de mantenimientos de Redes ▪ Mercados: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grandes empresas, industria azucarera, industria citrícola, gobierno, universidades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geografico: Tucumán ▪ Productos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Agregar valor desde soluciones Cloud ▪ Diversificar hacia energía ▪ Diversificar hacia desarrollo de Software ▪ Aprovechar el know-how técnico y ofrecer auditorías ▪ Ampliar servicios de red: Sistemas de Seguridad, convergencia IP
NUEVOS MERCADOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geografico: NOA ▪ Productos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Provisión de Servidores de Alta disponibilidad, de Comunicaciones, Radio enlaces, cableado estructurado, mantenimiento de redes ▪ Mercados: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Universidades, entidades del gobierno, grandes empresas de provincias del NOA. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geografico: NOA, y el mundo: mercado global ▪ Productos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar software para exportar (aplicaciones mobile, web) ▪ Aplicar y ofrecer soluciones de virtualización de redes y Cloud Computing en el NOA ▪ Mercados: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes grandes y pequeños afuera del país. Internacionalizar la empresa a través del software.

Figura 2.2 – Matriz Producto/Mercado o Ansoff de Sistelco. Fuente: elaboración propia

5.3.3 Matriz de atraktividad-posición competitiva

Con la evaluación de productos y mercados actuales y nuevos, y una visibilidad de nuevas oportunidades para la empresa, se compararon cada uno de ellos con respecto a la atraktividad y posición competitiva.

Este análisis consiste en evaluar del 1 al 5, de más bajo a más alto, las siguientes variables de atraktividad: facturación, rentabilidad, crecimiento. La atraktividad se refiere a cuán atractiva es la industria o mercado a los que se hacen mención, con lo que los valores corresponden a los de la industria, y no a los de la compañía.

Además, se le asigna un peso porcentual a cada una de estas variables de acuerdo a lo que en la empresa bajo análisis se considera más importante para definir una oportunidad como atractiva. En el caso de Sistelco, los pesos que se asignaron son: facturación (40%), rentabilidad (25%), crecimiento (35%).

Para definir la posición competitiva, el segundo conjunto de variables que la componen son *market share* y *fit* con FCE (factores críticos de éxito o KSF *key success factors*), dándoles un peso de 50% a cada una de ellas. La posición

competitiva, a diferencia de la atractividad de la industria, si hace mención a cuán bien está posicionada la compañía en esa industria.

El *market share* hace referencia a la participación de mercado en los productos listados, y el fit con KSF es una evaluación de cuán alineadas están las capacidades y habilidades de la empresa para desarrollar esos negocios o productos.

El resultado de la matriz de atractividad-posición competitiva, utilizando como fuente informes propios de la empresa, es el que se presenta en la Figura 2.3.

PRODUCTOS/SERVICIOS Y OPORTUNIDADES	ATRACTIVIDAD			POSICIÓN COMPETITIVA			
	FACTURACION (40%)	RENTABILIDAD (25%)	CRECIMIENTO (35%)	PROM	MK SHARE	FIT CON KSF	PROM
Obras de infraestructura de redes en Tucuman (1)	4	3	3	3.4	3.0	5.0	4.0
Redes con radio enlace en Tucumán (2)	3	4	2	2.9	3.0	4.0	3.5
Mantenimiento de redes en Tucumán (3)	4	4	3	3.7	4.0	4.0	4.0
Outsourcing de servicios (4)	4	4	2	3.3	4.0	4.0	4.0
Alquileres y contratos (5)	3	4	2	2.9	3.0	4.0	3.5
Venta de Hardware (6)	2	2	2	2.0	1.0	1.0	1.0
Redes de bajo nivel (7)	2	3	3	2.6	1.0	4.0	2.5
Oport 1. Obras de infraestructura en el NOA (8)	4	3	3	3.4	1.0	3.0	2.0
Oport 2. Soluciones Cloud Computing en Tucumán (9)	3	3	5	3.7	1.0	3.0	2.0
Oport 3. Soluciones de Energía en Tucumán (10)	3	4	4	3.6	1.0	2.0	1.5
Oport 4. Auditoría de redes y sistemas informáticos en Tuc. (11)	4	4	3	3.7	1.0	3.0	2.0
Oport 5. Serv de Contenido y valor agregado de red en Tuc. (12)	3	4	4	3.6	1.0	3.0	2.0
Oport 6. Desarrollo de Software para exportar (13)	4	4	5	4.4	1.0	1.0	1.0

Figura 2.3 – Productos y servicios vs atractividad y posición competitiva. Fuente: elaboración propia

Las conclusiones y recomendaciones en función de este análisis se observan en la Figura 2.4.

El último paso para completar este análisis, y presentar las conclusiones estratégicas de cara a las futuras inversiones de la empresa, se sintetizan en un conjunto de productos/servicios a optimizar, otros a desarrollar, y otros a desinvertir.

Se presenta en forma gráfica la atraktividad de la industria en función de la posición competitiva de la empresa a continuación en la Figura 2.4, dentro de la cual, los números para cada grupo se corresponden con los números listados entre paréntesis en la Figura 2.3.

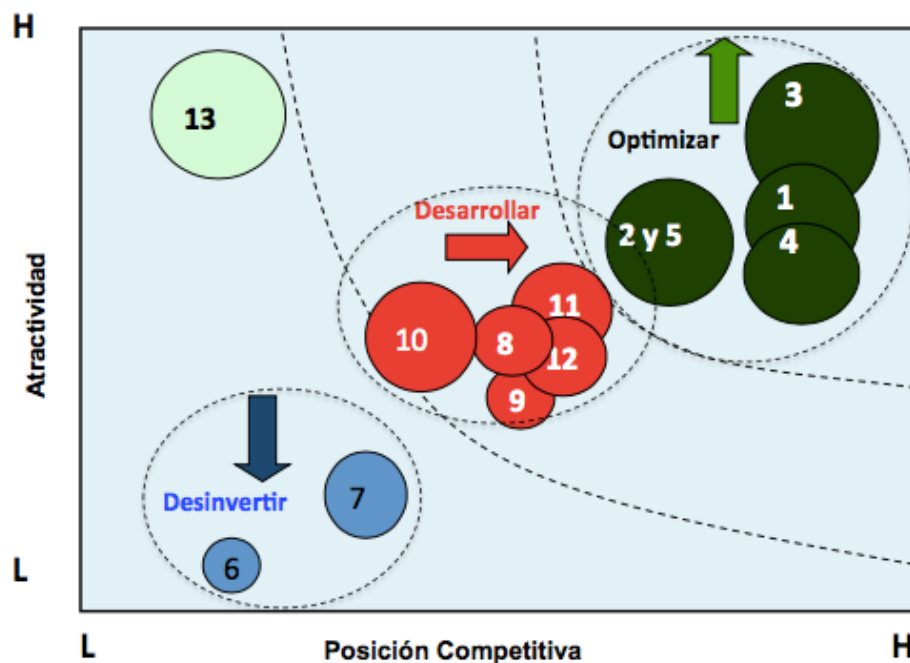


Figura 2.4 – Atraktividad de la industria en función de la posición competitiva. Fuente: elaboración propia

Las conclusiones estratégicas que surgen del análisis cualitativo y cuantitativo, a partir de la matriz de Ansoff y atraktividad/posición competitiva para Sistelco son:

- La empresa tiene una clara ventaja competitiva en los productos y servicios de redes que ofrece localmente. Estrategia recomendada para optimizar:
 - Programa de fidelización de clientes (penetración de mercados).
 - Optimizar participación: invertir en marketing.
 - Ganar nuevos contratos de mediano-largo plazo de mantenimiento (alta rentabilidad y alto fit con KSF).
- Desinvertir y no participar en negocios cuyo core sea venta de *hardware* sin valor agregado, ya que son de rentabilidad baja y deterioran la imagen de la

empresa.

No participar en redes baja envergadura debido a la fuerte competencia de precios y muchos jugadores.

- Desarrollar productos nuevos persiguiendo la siguiente estrategia:
 - Analizar la incorporación de consultorías de redes (oportunidad 4 en el gráfico) ya que se evalúa de alta rentabilidad, aprovechando el know-how técnico.
 - Investigar y capacitar área técnica en productos y servicios de energía y de contenido (oportunidades 3 y 4), para incorporarlos como valor agregado de infraestructura.
 - Poner foco y estar atentos al negocio de Cloud Computing (oportunidad 2) buscando cómo agregar valor en este segmento, que actualmente está en etapa embrionaria en los clientes actuales.
- Desarrollar mercados, utilizando como estrategia:
 - Desarrollar nuevos mercados usando segmentación geográfica para los productos y servicios que actualmente se ofrecen en el mercado local (oportunidad 1).
 - Desarrollar alianzas estratégicas con otras PyMEs establecidas en el mercado objetivo que se desea penetrar (NOA).

5.4. Estrategia Competitiva

5.4.1 Estrategias de Marketing: Las “4 Ps”

Se identifica un único segmento objetivo para el portafolio de productos y servicios de la empresa. Este segmento objetivo para elaborar el marketing mix, corresponde a los clientes gobierno y clientes corporativos, ya que tienen un tratamiento muy similar en las estrategias de marketing.

Producto

Para la variable producto, se hace referencia al valor agregado que genera el mismo, en el rol integrador de tecnologías de la empresa.

Los elementos valorados por los clientes de Sistelco son los siguientes:

- Entrenamiento técnico del personal: nivel de capacitación y certificaciones que posee todo el personal, desde ingeniería para desarrollar la mejor solución, ventas para asesorar la preventa, y el sector de operaciones para hacer las instalaciones.
- Alcance de los servicios y cumplimiento de nivel de servicios: en qué medida las normas y especificaciones iniciales son respetadas en el servicio o producto puesto en marcha y en funcionamiento.
- Capacidad de respuesta y tiempo de resolución: demora desde la solicitud de servicio hasta respuesta al caso o solicitud de soporte escalada, y demora hasta obtener una solución final.
- Disponibilidad de servicio: en qué rangos horarios el servicio técnico está disponible.
- Actitud del personal: en qué medida el personal se pone a disposición del cliente para solucionar inconvenientes y lograr la solución óptima de acuerdo a sus necesidades.

En función de los atributos valorados para el cliente, las recomendaciones estratégicas para una mejora continua en el producto, y generar valor a partir de los atributos valorados por sus clientes son las siguientes:

- Plan de entrenamiento técnico al personal: destinar un presupuesto anual para luego ir asignándolo a los ingenieros, gerentes de ventas y técnicos de acuerdo a necesidades y capacidades de los mismos y de la empresa.
- Gestión de servicios que mide respuestas de la empresa: generar KPIs que midan el cumplimiento de los servicios de mantenimiento y nuevas instalaciones, involucrando a los recursos humanos que participaron. Esta herramienta a la vez es útil y genera información para la evaluación de performance individual y grupal.
- Alineación de horarios con los clientes: si el servicio lo amerita, evaluar la posibilidad de guardias activas o pasivas para dar soporte a servicios críticos. Estos servicios se deberían cotizar en el presupuesto final solicitado por el cliente, evaluando la rentabilidad de un servicio 7x24x365.

- Contemplar en el presupuesto para capacitación cursos o entrenamientos de habilidades blandas, como manejo de reclamos, satisfacción de clientes.

Precio

Los costos que conforman los precios de Sistelco se listan a continuación:

- Costos de materiales
- Costos de mano de obra
- Costo por provisión de garantías
- Costos fiscales no transferibles a los clientes

Se concluye de las entrevistas y del análisis histórico de proyectos y servicios vendidos por la empresa que el precio no es el elemento competitivo clave.

La política de Sistelco es brindar un producto y servicio de calidad, y no competir por precios. Se analiza cada proyecto y cliente en particular, y se calcula un costo y un margen de utilidad. Incluso, en algunos casos se resigna margen para entrar en clientes estratégicos.

Otra conclusión acerca de los precios de Sistelco, es que con los precios en los servicios actuales, se tienen cubiertos los costos fijos, llegando a una situación de equilibrios. Esto, le permite ser un poco más agresivos con los precios en determinados proyectos y obtener mejores rentabilidades.

Por último, el personal de Sistelco y sus socios desde sus orígenes tuvieron como segmento objetivo los clientes corporativos y gobierno, y saben que un precio relativamente alto apalanca la calidad del producto. La imagen, seriedad y trayectoria de la firma lo permite, por lo cual no se contempla cambiar de estrategia.

Promoción

El mercado objetivo permite una promoción directa y personalizada. La promoción es del tipo institucional y en muchos casos apalancada por los proveedores a través de eventos con presentación de productos, lo cual es un punto a favor de la

empresa para compartir costos, y para lograr un posicionamiento de Sistelco en la mente de los clientes al pensar en los productos y las marcas.

Para mejorar la promoción de la empresa puntualmente, Sistelco debe mejorar la presencia en Internet en su página web, redes sociales, presentando casos de éxito, y los productos más novedosos.

Plaza

En Sistelco la tarea de distribución se realiza con los ejecutivos de ventas, asignando cuentas a cada uno de los recursos humanos de ventas. Cada ejecutivo por consiguiente maneja la totalidad de la cartera de productos de ese cliente.

Las tareas clave de los ejecutivos de cuenta se podrían resumir en el siguiente flujo:

1. El proyecto se inicia trabajando conjuntamente con el cliente para la elaboración del proyecto. Se elaboran y evalúan alternativas para la necesidad que se desea cubrir.
2. Se corrobora y revisa con los expertos de ese servicio o producto en el área de Ingeniería de Sistelco la viabilidad de la solución. En esta etapa se revisan los detalles técnicos y las posibles dificultades de esta solución.
3. Se arma una propuesta comercial para el proyecto, teniendo en cuenta una recopilación de datos de la competencia: presencia o no en el cliente, posibles competidores para el mismo producto/servicio, precios del mercado para soluciones comparables.

Al igual que en las variables que se analizaron con anterioridad, plaza o distribución también puede verse beneficiada de más capacitación técnica para personal de ventas y de ingeniería, para estar a la altura de las soluciones que los clientes requieren. Así también, una buena relación interpersonal entre Ingeniería y Ventas facilita el flujo de información y la obtención de mejores resultados.

CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo es analizar cómo el proceso de profesionalización de una empresa familiar es la clave para el crecimiento y continuidad de la misma en las futuras generaciones. Para ello, se analizaron diferentes variables de las empresas familiares, y las dimensiones de una empresa profesional.

Se desarrollaron a lo largo del trabajo herramientas estratégicas y analizaron actividades del *management* relativas a la profesionalización de empresas, siendo la formulación de la estrategia un paso fundamental hacia una empresa profesional.

Se puede concluir que dichas herramientas y actividades aplicadas coherentemente y de manera gradual, por los directivos de la empresa y todo el personal, facilitan y encaminan el crecimiento de la empresa y la profesionalización de sus procesos. Este proceso de cambio y evolución (llamado camino hacia la profesionalización en el presente trabajo) implica múltiples dimensiones: gente, estrategia, información y procesos.

Si los esfuerzos de los directivos priorizan los temas estratégicos sobre los funcionales, delegando coherentemente las responsabilidades a otros profesionales, el estilo de *management* es estratégico: el desarrollo es orientado a la planificación y se promueve el crecimiento de la empresa.

Para promover el crecimiento de la empresa y lograr una gestión profesional, primero se deben superar las etapas iniciales del ciclo de vida de la empresa: la etapa fundacional, donde el desarrollo es orientado al producto, y las etapas de crecimiento por estilo de liderazgo y delegación efectiva, en las que el desarrollo es orientado al proceso.

Se concluye por los argumentos previos, que en determinado momento de la vida de las empresas, el sólo esfuerzo del dueño y su empuje para lograr los objetivos

empresariales no son suficientes para que la empresa crezca y su continuidad sea efectiva en las siguientes generaciones. Llegado ese momento, es posible que la empresa necesite pensar en gestionar mejor sus recursos, ocuparse de explorar nuevas formas de funcionar, y preocuparse por cómo desarrollar sus empleados, sean familiares o no, en función del futuro, con objetividad sobre el componente sentimental de los empleados debido al solapamiento de las entidades familia y empresa.

Así también, se puede concluir que la formulación estratégica como herramienta del proceso de profesionalización es efectiva, y a su vez factor de crecimiento, teniendo en cuenta los estudios sobre las principales debilidades y motivos de fracasos de las empresas familiares, entre los que sobresalen problemas organizativos, conflictos internos, administración deficiente y visión incorrecta.

Finalmente, considerando como modelo las empresas familiares exitosas de Argentina y del mundo, es apropiado afirmar que han recorrido un camino hacia la profesionalización para lograr resultados y presencia global, trabajando en forma estratégica y con visión de largo plazo. Estos resultados de alto impacto, surgen de profesionalizar las diferentes áreas de la empresa, y no serían posibles de lograr si el foco de la empresa estuviera en el producto, y la estrategia solamente en la mente de su CEO.

BIBLIOGRAFÍA

Chandler, Jr. Alfredo 1962 – “Strategy and Structure”

Chuliá Vicent, F. 2003 – “El bon govern de les empreses familiars”

Dodero, Santiago 2015 – “El secreto de las empresas familiares exitosas”

Doyle, Peter 2006 – “Marketing Management & Strategy”

Drucker, P., 1974 – “Management: tasks, responsibilities, practices”

Gagliardi, P. 1996 – “Exploring the aesthetic side of organizational life”

Gallo, Miguel Ángel 2003 – “Los secretos de las empresas familiares centenarias”

Gallo, Miguel Ángel 1989 – “Las empresas familiares”

Grant, Robert 2005 – “Contemporary Strategy Analysis: Concepts, techniques, applications”

Hatum, Andrés 2006 – “Organizaciones que crecen”

Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás 1996 – “Gestión estratégica: una perspectiva integradora”

Kertész, Roberto 2011 – Entrevista de ele-ve.com.ar – Marzo de 2011

Lansberg, I. 1983 – “Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap”

Leach, Peter 2014 – “La empresa familiar”

Leach, Peter 2016 – “La empresa familiar”

Lenix, Margarita Omaña Guerrero y Briceño Barrios, María Auxiliadora 2013 – “Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo”
Artículo de Estudios Gerenciales

Mango, Carlo 2002 – “La crisis en la empresa familiar: un virus en estado latente que se activa en cualquier momento”

Mintzberg, H. 1984 – “La estructura de las organizaciones”

Molinari, Paula 2015 – “El salto del dueño. El camino de la profesionalización”

Nogueira, Roberto Martínez 1984 – “Empresas Familiares, Análisis Organizacional y Social”

Parra, Paula Andrea Molina, Botero, Sergio y Montoya, Alexandra 2017 – “Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva”.
Artículo de Estudios Gerenciales

Pithod, A. y Dodero, Santiago 1997 – “La empresa familiar y sus ventajas competitivas”

Porter, M.E. 2008 – “The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review”

Rey Peña, Carlos 2011 – “La misión de la empresa”

Rico, Pablo Sebastián 2007 – “Decisiones estratégicas de la empresa familiar santiagueña”

Ridolfi, Claudio A. 2016 – “Empresas familiares. Estrategias para crecer”

Roig, B. 1989 – “Características de la empresa familiar. Exigencias para la próxima década”

Paladino, Marcelo 2016 – “Un itinerario para la trascendencia de la empresa familiar a la familia empresaria”

Taleb, Nicholas Nassim 2014 – “El cisne negro. El impacto de lo altamente improbable”