

SUPERMERCADO QUEREJETA



Trabajo final integrador

Profesora: Lela Prates

Nombre: Pérez, Andrea

Carrera: Tecnicatura
universitaria en
Administración y Gestión de
PyMes

Fecha: 16/12/2016

INDICE

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 3 |
| Objetivo..... | 4 |
| Historia de la Empresa..... | 5 |
| Ubicación..... | 7 |
| Tipo de empresa..... | 7 |
| Estructura - Modelo de los tres círculos..... | 7 |
| Evolución - Modelo evolutivo tridimensional..... | 8 |
| Análisis FODA..... | 12 |
| Relación con clientes y proveedores..... | 12 |
| Ventas y Marketing..... | 14 |
| Contribución a las Organizaciones no Gubernamentales (ONG)..... | 14 |
| La Empresa, cambios tecnológicos y de Mercado..... | 15 |
| Distribución en los inventarios..... | 15 |
| Organización y Competencia..... | 16 |
| Área de finanzas y contable..... | 17 |
| Área legal..... | 17 |
| Liderazgo, toma de decisiones e información..... | 17 |
| Importancia de los Sistemas de información..... | 18 |
| Sucesión..... | 19 |
| Protocolo familiar..... | 21 |

Conclusión.....22
Bibliografía.....23

1) Introducción

En este documento haré una breve descripción sobre Supermercado Querejeta; una empresa familiar muy conocida acá en nuestra Comarca, que hace más de 50 años que se dedica a la comercialización. Vamos a ver su historia, como fueron sus comienzos, donde la organización daba sus primeros pasos en el área comercial. Como fue su evolución a través de los años, como enfrentan los cambios que se producen en el entorno.

No solo se dedican a la comercialización sino también a la producción de algunos productos. Tuvieron una visión estratégica y comenzaron a producir algunas frutas y verduras; como también en la crianza de cerdos para poder luego ser vendidos en el mismo supermercado.

Iré describiendo algunas de las diferentes temáticas incorporadas en el transcurso del cursado, y haciendo una comparación teórica-Práctica y así poder evaluar a la empresa.

Observar algunos aspectos donde las Pymes familiares no tienen en cuenta o no les interesa y que resultan esenciales a la hora de decidir antes que aparezcan los problemas o sea aún mayor.

Antes de entrar en crisis y tomar decisiones demasiadas apresuradas o que esas decisiones se tomen mal, y pongan en riesgo a la empresa es importante conocer con anticipación las posibles variables que podríamos tener en un futuro incierto pero sabemos que tarde o temprano pasará.

2) Objetivo

El objetivo del presente trabajo de investigación a la empresa Querejeta no es solo ver su organización interna como ubicación, administración, marketing, sucesión, protocolo familiar, toma de decisiones, sino también su relación con el entorno que lo rodea ya sea clientes, proveedores, competidores, sus fuerzas competitivas e ir realizando una comparación con lo estudiado hasta ahora en la Carrera dictada en la Universidad. Así poder conocer y evaluar la empresa familiar.

3) Historia

Los ciudadanos que habitan los barrios y campos de la ciudad de Río Colorado, tienen la posibilidad de conseguir todo lo que necesitan en Querejeta, ubicado en Rodríguez Peña 278, que comercializa desde alimentos y bebidas hasta ropa de lana, cueros, armas y municiones para caza y otros productos para el campo.

Esta empresa nació hace más de 50 años de la mano de Alfredo Querejeta. Hoy están al frente; su hijo Oscar Querejeta, su nuera Griselda Alonso y sus nietos Armando y Julián quienes operan el supermercado.

Cuando la empresa nació se dedicaban sólo al acopio de cueros vacunos y lana que ellos mismos curtían en piletones con sal para mantenerlos secos. *“traían cueros frescos del matadero, compraban los de zorro y gatos monteses”*, contaba Armando.

A partir de 1972 la familia Querejeta comenzó a incorporar productos que la misma gente del campo les demandaba y así se transformaron en un supermercado que nunca perdió su esencia. La decisión de incorporar de a poco productos de almacén les sirvió para afrontar la baja en las ventas de cueros cuando comenzaron a utilizarse las pieles ecológicas y muchos peleteros se fueron de la zona. *“ya hace 9 ó 10 años que no comercializamos cueros de zorro, por ejemplo”*, contó. Empezaron con el supermercado de a poco y siempre trataban de tener frutos, lanas y algo de cuero. Los cueros que reciben son en principio tratados por los Querejeta y luego son enviados a curtiembres.

El público que va a este supermercado mutó con los años. Al principio iba solo gente de campo, pero con la expansión de los barrios, otros tipos de consumidores comenzaron a ir. Creció el sector de alimentos por la propia demanda y empezaron a atraer a todo el público. Después se expandió el sector de armería y se fueron agregando cada vez más rubros. La indumentaria que comercializan dentro del supermercado sufrió la misma mutación; al principio se vendían ropas para trabajar en el campo y ahora también hay ropa urbana como jeans, camisas, zapatillas, y alpargatas.

En el supermercado trabajan un total de 15 empleados y cuentan con carnicería, fiambrería, chacinería, rotisería, perecederos, bazar, alimentos de almacén, elementos para el campo y para camping, armería, cotillón, entretenimientos, indumentaria y librería.

Cambió el modo de abastecerse porque antes la gente hacía sus compras una vez por semana y en cantidades mientras que ahora sus pedidos son más chicos y visitan el local con más frecuencia.

Río Colorado vive principalmente de la ganadería y fruticultura, sobre todo de esto último porque genera mucha más mano de obra durante todo el año, ya sea por la siembra, la cosecha o el cuidado de las tierras. Aunque se ha notado la crisis, la gente de las chacras como la de campo todo lo que ellos ganan lo reinvierten en su gente y en los distribuidores y proveedores de Río Colorado porque de esa forma pueden mover la economía.

Sobre el futuro de la empresa, Armando comentó: "Mi hermano y yo vamos a seguir mientras que el negocio pueda ser competitivo. Si hay algo que se aprende es a no enamorarse de los negocios y a saber dejarlos si no son rentables. Por ahora elegimos resistir"

4) Ubicación

Se encuentra ubicado en calle Rodríguez Peña 278, un punto estratégico. La localización del comercio lo ven como punto estratégico, pues le permite suministrar el servicio a los ciudadanos, esto es muy apreciado por sus clientes ya que su ubicación le queda al alcance de muchas familias de la ciudad.

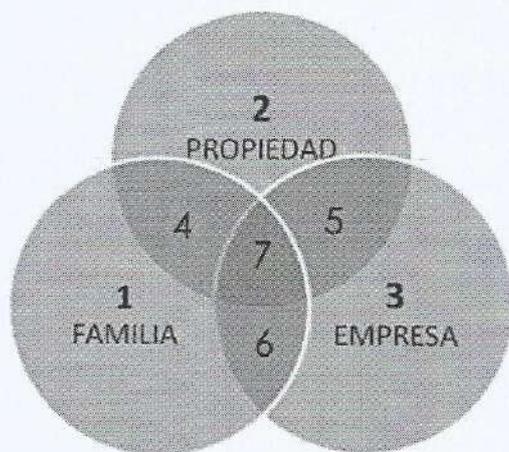
5) Tipo de empresa

Es una empresa unipersonal, constituida por una sola persona y consiste en declararse comerciante ante el registro mercantil y eso te da derecho a usar un nombre comercial y a asumir las funciones que cumpliría cualquier empresa o sociedad mercantil.

6) Estructura de la empresa- Modelo de los 3 círculos

El modelo de los tres círculos fue desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri. Explica la forma en que se sobreponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete sub-conjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones.

Este modelo busca explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación entre tres círculos de influencia: propiedad, familia y negocio.



- 1) Miembro de la familia no involucrados en el negocio
- 2) Gerente o empleados no miembro de la familia (participan en la propiedad de la empresa)
- 3) Dueños y/o accionistas no miembro de la familia
- 4) Propietarios y/o accionistas miembro de la familia que no trabajan en la empresa
- 5) Trabajadores o directivos no familiares con participación en la sociedad.
- 6) Miembros de la familia que trabajan en el negocio pero que no son dueños
- 7) Miembro de la familia que son dueños, gerentes o empleados.

- En el círculo 1 podemos ubicar a Emilia (Hija del dueño) desvinculada de la empresa.
- En el centro de los tres subsistemas, el círculo 7 estarían Oscar (Dueño/cajero), Yoli (Señora de Oscar/cuentas corrientes, atención al público), Julián (hijo/cajero), Armando (hijo/gerente).

Tiene una estructura horizontal, donde no tienen mandos medios, la alta dirección está en el contacto directo con los trabajadores de primera línea. A pesar de su amplitud, las organizaciones planas pueden beneficiarse porque pueden responder con mayor prontitud a las preferencias de los clientes, o tener un contacto más cercano con sus empleados pero esto, muchas veces puede llegar a ser una desventaja, ya que abarcan muchas áreas al mismo tiempo y a veces se producen roce con los empleados y esto hace que la relación ya no sea la misma.

Si bien estas los cuatro familiares en el centro de los tres círculos (familia, empresa, propiedad) cada uno tiene responsabilidades diferentes dentro de la empresa. Y el que toma las decisiones es Armando, que es el encargado de la gerencia.

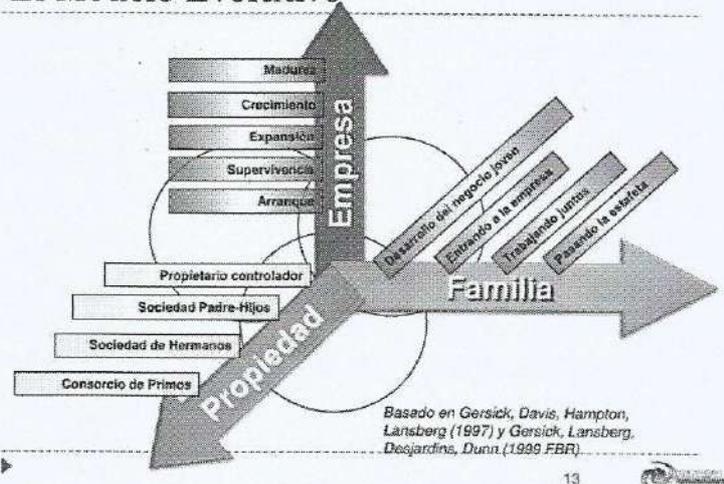
Saben la importancia de tener una persona capacitada para ocupar un puesto intermedio entre ellos y los empleados y evitar que no se produzcan conflictos entre ambos, también podría resolver problemas diarios, semanales o mensuales y Armando, ocuparse de estrategias a largo plazo, como ocurre en cualquier organización.

7) Evolución de la empresa- Modelo Evolutivo Tridimensional: (Modelo de Gersick Et. Al. 1997)

Realizamos un diagnóstico de la empresa familiar en un momento dado, conocimos su estructura por medio del Modelo de los tres Círculos, el mismo limita la posibilidad de evaluar diferentes etapas que se producen a lo largo del tiempo. De allí que el **MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL** constituye una trama complementaria al Modelo anterior.

Veremos como los miembros de la familia fueron cambiando de un subconjunto a otro. Como van evolucionando sus ejes y como se va transformando la estructura en el transcurso de los años.

El Modelo Evolutivo



Este modelo da una visión del proceso de crecimiento de la Empresa Familiar. Describe cómo los miembros van cambiando de un subconjunto a otro. Las sucesiones son amenazas que deben ser convertidas en oportunidades para reconsiderar el rumbo del negocio y plantear un cambio fundamental. Asimismo, los periodos estables, correspondientes a la mitad de una etapa, cuando la empresa está comprometida con una determinada estructura o propiedad o cierto diseño organizacional, constituyen una gran oportunidad para el crecimiento. Las tareas de los periodos de transición son estratégicas; las de los periodos de estabilidad son operativas y tácticas.

Durante la evolución de los ejes, transcurren las etapas importantes que coinciden con la aparición simultánea de los varios acontecimientos de cada subsistema. No necesariamente se distinguen de una forma clara, existiendo modalidades híbridas que representan la transición de una etapa a otra. Las escasas empresas que continúan su existencia más allá de este modelo se vuelven muy complejas en sus estructuras, llegando incluso a perder su esencia familiar.

El Modelo Evolutivo Tridimensional contempla que el subsistema "propiedad" se encuentra definido por tres fases o etapas evolutivas, las cuales son: Compañías de propietario controlador, Sociedad de hermanos y Consorcio de primos.

En el dominio de la "familia" se destacan dentro de su proceso evolutivo las siguientes cuatro fases: Familia joven de negocios, Ingreso en el negocio, Trabajo conjunto y Cesión de la batuta.

En el dominio "empresa" existen tres fases básicas, las cuales son: Arranque, Expansión / Formalización y Madurez.

1) Dimensión evolutiva de la propiedad

- Propietario controlador: Control de la propiedad concentrado en un individuo o matrimonio. Si existen otros propietarios, tienen acciones Nominales y no ejercen autoridad como propietarios. Pretenden obtener capital, elegir una estructura de propiedad para la próxima generación, etc.
- Sociedad de hermanos: Dos o más hermanos tienen control de la propiedad. Pretenden establecer un proceso para compartir el control entre propietarios, definir la función de los propietarios no empleados, atraer y mantener capitales, controlar la orientación partidaria de las ramas familiares.
- Consortio de primos: Existen muchos primos accionistas. Mezcla de propietarios empleados o no empleados. Se pretende administrar la empresa teniendo en cuenta la complejidad de la familia y los accionistas, las diferencias de intereses y necesidades de los primos, etc.

2) Dimensión evolutiva de la Familia

- Familia joven de negocios: La generación adulta es menor de 35 años. No suele haber hijos y si los hay son menores de 20 años. Se pretende crear una empresa conyugal funcional, tomar las decisiones iniciales sobre la relación entre trabajo y familia, etc.
- Ingreso de la familia al negocio: Generación de padres con edades entre 35 y 50 años. Generación de hijos en adolescencia o de 20 a 30 años. Se pretende manejar la transición de la edad madura, superar e individualizar la generación de los hijos, facilitar un buen proceso de las decisiones iniciales relativas a la carrera, etc.
- Trabajo conjunto: Generación de padres con edades entre 50 y 65 años. Generación de hijos entre 30 y 45 años. Se pretende fomentar la cooperación y la comunicación entre generaciones, alentar el manejo constructivo de los conflictos, dirigir la familia de la tercera generación que trabaja en forma conjunta, etc.
- Traspaso del mando: Primera generación tiene más de 65 años y se desvincula de la empresa familiar. Transferencia generacional del liderazgo de la familia.

3) Dimensión evolutiva de la Empresa:

- Arranque – nacimiento: Estructura informal de la organización, con el propietario en el centro de todo un producto o servicio. Ingreso en el mercado. Planeación de los negocios. Financiamiento. Análisis racional frente al sueño del fundador.

- Crecimiento – expansión - formalización: Estructura cada vez más funcional. Múltiples productos o líneas de negocios. Cambio de la función de propietario gerente y profesionalización del negocio. Planeación estratégica. Sistemas y políticas organizacionales. Administración de efectivo.
- Madurez: Estructura organizacional que apoya la estabilidad. Base estable o decreciente de clientes. Estructura divisional dirigida por un equipo de Gerentes de alto nivel. Procedimientos organizacionales bien establecidos. Reenfoque estratégico. Compromiso de los directivos y de los dueños, reinversión.

En el primer eje mencionado "Dimensión Evolutiva de la Propiedad ", podemos observar que están en un proceso de transición ya que en un principio estaba Oscar Querejeta como Dueño Controlador, que es la primera etapa del eje pero ahora el que toma las decisiones es Armando Querejeta (Hijo) o se debate y se toman las decisiones en conjunto. Todavía Oscar no se ha retirado de la empresa, pero Armando tomo el puesto de su Padre para dirigir la organización.

En la etapa Sociedad de Hermanos, esta modalidad se conoce como "primero entre iguales"; un individuo que actúa como hermano-líder, en este caso sería Armando.

En el eje "Dimensión Evolutiva de la Familia" se puede ver con más claridad que se encuentra en la etapa de trabajo conjunto. Generación de padres con edad mayor a 50 años y generación de hijos entre 30 y 45 años.

En esta etapa se pretende fomentar la cooperación y la comunicación entre generaciones, manejar de manera conjunta los conflictos que se pueden producir entre familia o familia/empleados.

Por ultimo en el eje "Dimensión Evolutiva de la Empresa", pasaron la etapa de arranque donde ya identificaron el mercado y la empresa está en marcha. Ahora se encuentra en la etapa de expansión. Donde para poder adaptarse a los cambios tuvieron que desarrollar sistemas operativos básicos y de adquirir recursos, obligados por el crecimiento.

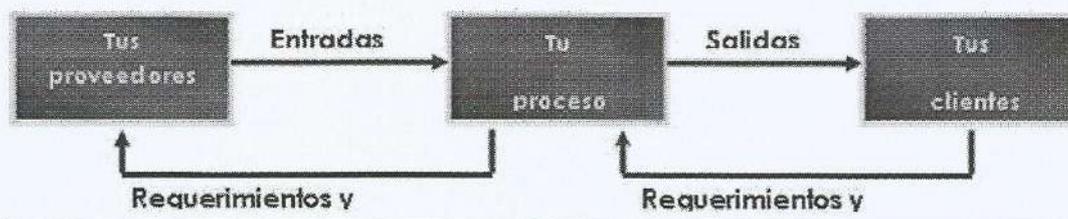
Cada uno de esto experimenta una dimensión evolutiva individual; sin embargo, los mismos influyen unos en otros. Implica la interrelación entre los tres ejes de desarrollo que llevan dinámicas independientes pero a su vez estrechamente vinculadas.

8) Análisis FODA

Por medio de esta metodología de estudio vamos a ver la situación de la empresa, analizando sus características internas (debilidad y fortaleza) y su situación externa (amenaza y oportunidad), permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos.

| FORTALEZA | DEBILIDAD |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Años de experiencia • Buen servicio • Comodidad para nuestros clientes • Rapidez en la entrega • Diversificación en el negocio • Unión y colaboración de toda la familia • | <ul style="list-style-type: none"> • Empresa Pyme donde tiene que enfrentar con capital propio los cambios que se produce en el entorno. • Es una pequeña empresa que no puede competir en el precio con las grandes organizaciones. • |
| OPORTUNIDAD | AMENAZA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Constante crecimiento y mejoramiento. • Buscando no solo la comercialización sino la producción de algunos productos. • Gestión de reparto por la dispersión de nuestros clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Grandes corporaciones • Los cobros, en el contexto actual este es posiblemente el mayor problema de las empresas, por eso como norma los cobros se harán no más de 40 días, si excede se cobra un excedente. • Gran competencia |

9) Relación con clientes y proveedores



Dentro de cada organización existen procesos de negocios, y esos procesos son un conjunto de actividades que añaden valor al producto o servicio y que en cada etapa, comienzan siendo entradas y, tras la transformación, se convierten en salida que deben satisfacer los requerimientos o necesidades del cliente ya sea interno o externo.

Contar con proveedores leales y la fuerza de mercado de los proveedores puede tener un impacto muy importante en las utilidades de la empresa. Cuantos más proveedores diferentes tengā, más control puede tener sobre ellos en cuanto al precio, calidad y tiempo de entrega.

La clave para ellos es tener buena relación con sus proveedores, obtener una confianza tácita. Vale más que cualquier otra cosa.

Ejemplo: retirar mercadería y pagan luego (pago y cumplimiento).

Cuando recién arrancaron viajaban a la ciudad de Bahía Blanca y traían de allí la mercadería, con el paso del tiempo y los cambios tecnológicos hicieron que los proveedores se instalaran en la ciudad. Algunos proveedores vengan al local o puedan hacer el pedido por medios tecnológicos.

Tipos de proveedores:

- proveedores locales,
- proveedores de externos: proveedores de oportunidad (mayoristas), solo compran si hay ofertas.
- Cuentas directas: tienen cuenta con empresas multinacionales (gancia, campari, fecovita, cardil, molinos, cañuelas).

Al tener proveedores leales que responden con mayor prontitud, la empresa puede responder rápidamente a sus clientes.

Tipos de Clientes:

- Empleados/ trabajadores (clase media, media baja)
- Productores (ganaderos, frutícolas)

Los clientes se sienten más familiarizados, se sienten libres dentro de la organización. Muchas cosas radican en la atención. Esa es una gran ventaja con la que cuentan y poder diferenciarse y seguir luchando contra las grandes superficies.

- Sistema de cuenta corriente: Sistema propio de la empresa, y lo utiliza el 40% de la cartera de clientes
- Mutuales: el 10% de los clientes
- Tarjetas de crédito y débito: el 35%
- Y el resto de los clientes en efectivo.

Como muestra la figura la retroalimentación de información es la base para mejorar algún aspecto de la organización, detectar algún grado de insatisfacción del cliente para poder mejorar las expectativas deseadas como empresa y lo que realmente buscan.

10) Venta y marketing

Valor de vida de los clientes: sabemos que los clientes satisfechos van a ser clientes leales. Para lograr esto necesitamos cautivarlos. Es lo que nos hace superior frente a la competencia. Esto debe ser considerado como un beneficio para el cliente.

Es una empresa especialista en nicho. Atiende a pequeños mercados para evitar la confrontación con las grandes empresas y que esas grandes empresas carecen de interés. Ofrecen un valor agregado al producto, que satisfacen a sus clientes porque conocen bien el segmento debido a que atienden un grupo determinado de clientes.

El Marketing nos sirve para aumentar las ventas, hacer conocer a la empresa, y tener una oportunidad de crecimiento.

También incorpora un MARKETING LOCAL, donde va diseñando e incorporando tendencias a medida que se van presentando las necesidades y deseos de un grupo de consumidores locales.

El producto lo podrían comprar en el local o en cualquier otro lado pero lo que hace diferente es la buena atención y disposición a sus clientes.

Este año hicieron una publicidad en página amarilla, donde por medio del mapa satelital te muestra como poder llegar al negocio. No tanto para que lleguen turistas o gente de paso y aumentes las ventas sino para contactar posibles proveedores.

11) Contribución a las ONG

Es una empresa que siempre está contribuyendo a las ONG (Organizaciones no gubernamentales)

Siempre estuvieron comprometidos en alguna causa social. A veces hacen donaciones, compran rifas, colaboran en eventos, etc. No contribuyen de manera permanente con alguna ONG, solo si se presenta el caso y pueden ayudar lo hacen.

Ayuda a las organizaciones de las dos maneras: Patrocinio y Mecenazgo

Patrocinio: Existe una contraprestación, la empresa obtiene algo a cambio. Ej: Propaganda en algún evento.

Mecenazgo: No existe contraprestación, colabora de forma anónima con las Organizaciones.

12) Empresa, cambios tecnológicos y de mercado

Vivimos en un momento en el que el entorno cambia continuamente, esto hace que estemos en continuo proceso de adaptación y más con la tecnología que va avanzando con rapidez y tratar de no quedar fuera del sistema.

Para lograr enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se producen por el movimiento de mercado, no solo deben estar atentos a todo lo que pueda suceder, sino debe tratar de prever estos cambios.

Para ello, están permanentemente capacitándose, informándose sobre nuevos avances, tecnologías, indagando con clientes sobre preferencias y gustos.

Deben ser flexibles para guiar a su empresa a seguir adaptándose y enfrentar los cambios que se producen en el entorno.

Algunas ventajas son:

- Ahorro de tiempo/dinero,
- Reducción de costos de operación,
- Acceso a una flexible capacidad de poder de procesamiento,
- Mejorar conexiones de negocio,
- Eficiencia en costos.

Desventajas:

- Mayor competencia
- Dependencia, cuanto más avanza la tecnología nos hacemos cada vez más dependientes.
- Menor valor en los trabajadores humanos.

13) Distribución de los Inventarios

Una estrategia de inventarios que tomaron para manejar los mismos es en base a la curva 80-20.

El concepto 80-20 se deriva de que el volumen de ventas es generado por relativamente pocos productos en la línea de productos. El 80 % de las ventas de una empresa se genera por el 20 % de los artículos de la línea de productos.

Este concepto ayudo a organizar los inventarios dentro del depósito, esos productos que más se venden lo tienen en la entrada del depósito.

Con respecto a los artículos guardados tienen Stock por un año, eso va a variar según los vencimientos.

Los costos de mantener esos inventarios son los siguientes:

- Costo de espacio: son cargos hechos por el uso de volumen dentro del edificio de almacenamiento.
- Costo de capital: costo del dinero en conexión con el inventario
- Costo de servicio de inventario: los seguros y los impuestos también son una parte de los costos de mantener inventarios, porque su nivel depende en gran medida de la cantidad de inventarios disponibles.
- Costo de riesgo de inventario: deterioro, pérdida (robo), daño.

14) Organización y competencia

Para diseñar y mejorar estrategias de posicionamiento, la empresa debe prestar especial atención a sus competidores. Esto es dado a la creciente competencia que hay en el mercado

Estrategias de los sistemas de información para hacer frente a las fuerzas competitivas:

- **Enfoque en un nicho de mercado**: los sistemas de información facilitan el enfoque en un mercado específico y da servicio a este mercado objetivo limitado mejor que sus competidores. Los sistemas de información apoyan esta estrategia al producir y analizar datos para utilizarlos en técnicas de ventas y marketing bien afinadas. Los sistemas de información dan a la empresa la oportunidad de analizar los patrones de compra, gustos y preferencias de los clientes de una manera tan detallada que le permitiría armar el pedido de compra, también la publicidad y el marketing.
- **Fortalecimiento de las buenas relaciones con clientes y proveedores**: los sistemas de información nos podría estrechar los lazos con los proveedores y desarrollar buenas relaciones con los clientes.

15) Área de Finanzas y Contable

La parte contable la empresa esta terciarizada, es el contador el que procesa los datos, es decir, donde produce información para la toma de decisiones y así poder llevar un control ordenado de la empresa.

16) Área Legal

Es una empresa unipersonal, constituida por una sola persona y consiste en declararte comerciante ante el registro mercantil y eso te da derecho a usar un nombre comercial y a asumir las funciones que cumpliría cualquier empresa o sociedad mercantil.

Sin embargo teniendo una empresa unipersonal tiene ciertas desventajas, por ejemplo en caso de litigio respondes con tus bienes personales, a diferencia de una S.R.L o una S.A, donde en ese caso se responde solo con lo que esté a nombre de la empresa, hay otras desventajas a la hora de que tu negocio esté creciendo y necesites asociarte, y a la hora de solicitar créditos bancarios siempre es mejor reconocida una S.A o una S.R.L.

Con respecto a empleados cuenta con 15 trabajadores que cada uno tiene su propio puesto de trabajo

17) Liderazgo, toma de decisiones e información

La información se ha transformado en uno de los recursos más importantes en una organización. Pero a veces disponemos de mucha información pero los datos están dispersos, esa información es difícil de manejar, ordenar y analizar.

El solo hecho de tener la información no la convierte en valiosa, porque la información desordenada implica pérdida de tiempo, pérdida de recursos. Y puede que esos datos no se compartan adecuadamente con el resto de la organización y con las generaciones futuras de la empresa familiar.

La información desordenada no se puede cumplir objetivos, no crece, y todos en la empresa están desorientados.

Para tomar decisiones se basan en hechos pasados, y si algún problema no ocurrió antes, o no saben cómo resolverlo toman datos externos y buscan la mejor alternativa posible, o los que ellos creen que beneficiará a la empresa.

El rol del líder; en este caso Armando es la clave de la organización, debe entender su función va más allá de lograr los objetivos de la empresa, más de un simple atributo de dirección y orientación. Las personas deben sentirse identificadas con el líder, que él representa lo que ellos son, lo que significa para los fines de la propia empresa.

El líder como también gerente de la organización tuvo una visión estratégica de poder ser productores de lo que se vende en el comercio. Lo vieron como una oportunidad de negocio. "Finca la Yoli" es un establecimiento donde crían cerdos, también cuentas con frutas y verduras.

La gran parte del negocio está en la compra, asique vieron la posibilidad de vender sus propios productos.

También ven la importancia de tener un personal capacitado para ocupar un puesto intermedio entre la alta gerencia y los empleados, pero es algo que por el momento no han tomado la decisión de insertar a una persona para ese cargo.

18) Importancia de los Sistemas de Información

Como vimos tiene una estructura compuesta por dos niveles y especialidades. Su estructura refleja una clara división de trabajo. Los niveles más altos de la jerarquía están conformados por profesionales, administrativos, técnicos, en tanto que los inferiores corresponden al personal operativo.

La alta dirección toma decisiones estratégicas más importantes relacionadas con la producción, servicio y comercialización y garantiza el desempeño de la empresa. Y la gerencia de operaciones (empleados) es responsable de supervisar las actividades cotidianas de la empresa.

Los sistemas de información ayudan a la alta gerencia en el proceso la toma de decisiones, representa una guía para la solución de problemas.

Una de las alternativas para tomar mejores decisiones y saber si vamos en el camino correcto, es contar con un efectivo sistema de información que les permita medir, evaluar, corregir rápidamente y mantener controlada su estructura de gastos.

Cuentan con sistemas donde guardan toda información de clientes y de la compra de insumos. Tienen Stock para abastecerse un año, pero esto varía con la compra de productos con vencimientos a corto plazo.

19) Sucesión:

Como vimos en la parte del Modelo Evolutivo Tridimensional, el traspaso de mando de una generación a otra puede ser una amenaza para la empresa pero con una **Sucesión** programada, puede ser una ventaja para la misma.

Hay una famosa frase de Aronoff y Ward afirma que: *"Se ha dicho que los tres problemas más importantes a los que enfrenta la empresa familiar son la sucesión, la sucesión... y la sucesión"*.

La sucesión con el tiempo es inevitable y la planificación es necesaria e imprescindible para reducir sus riesgos. Por eso se dice que la sucesión es el más grande y último reto que debe enfrentar un empresario familiar.

Los momentos más difíciles de las Empresas y más en las Pymes familiares son los comienzos como también lo es la sucesión, la cual se producirá de todas maneras, y requiere planificación. En este proceso, el período de transición comienza cuando se decide incorporar a los integrantes de la próxima generación a la empresa, y termina cuando los mayores traspasan el control de la propiedad y se retiran.

El proceso de sucesión es un fenómeno muy complejo, en el cual participan una gran cantidad de actores e involucra a los tres subsistemas de la empresa familiar (la empresa, la familia y la propiedad) y durante ese proceso cada uno de estos experimenta cambios importantes.

En cuanto a la empresa, el director será reemplazado y esto puede causar incertidumbre entre los que dependen de ella, como son los trabajadores, los proveedores y los clientes. Con el cambio de liderazgo, las empresas podrían transformar su cultura, políticas, estructura, salarios, ubicación, etc.

La propiedad cambia su configuración al ser transferida a los sucesores y este hecho impactará notablemente a los otros dos subsistemas.

Debería iniciarse al menos quince años antes de la previsible transmisión, y si no se ha planificado la sucesión, hay que improvisar. A largo plazo, improvisar tiene costos muy superiores a planificar.

Las **ventajas** de planificar

- Para la empresa:
 - ✓ Define sin prisas el perfil del sucesor.

- ✓ Facilita su encaje en la organización.
 - ✓ Si no existen sucesores adecuados en la familia, incorpora directivos de fuera.
 - ✓ Si hay desinterés en la familia, prepara la mejor venta de la empresa.
- Para la familia:
 - ✓ Evita (o anticipa) los conflictos con las expectativas de los sucesores.
 - ✓ Permite la preparación del sucesor y aclara el futuro de los no sucesores.
 - ✓ Evita las soluciones típicas del heredero o del reparto a partes iguales.
 - ✓ En caso de necesidad, permite dar entrada a otros familiares.
 - ✓ Permite comprar acciones a familiares que no desean ser accionistas.
 - ✓ Permite planificar los impuestos.
 - Para el empresario/emprendedor:
 - ✓ Diseña su retirada, en las mejores condiciones.
 - ✓ Ve la continuidad de su empresa en su familia.
 - ✓ Se ajusta a criterios racionales y no a sentimientos.
 - ✓ Es de sabios, y valientes.

Sin embargo, no siempre es una ventaja planificar la sucesión; existen algunos inconvenientes. Los costos económicos y de oportunidad de los distintos colaboradores pesan, supone un sobreesfuerzo para los familiares y para la empresa, además de anticipar los problemas que hubieran surgido en el futuro, conlleva inevitablemente puntos de tensión.

Esta es una empresa que todavía no planificó la sucesión pero que los sucesores están trabajando en la organización (Armando Querejeta y Julián Querejeta). Armando sabía la importancia de tener una persona capacitada para seguir adelante con la empresa familiar, por lo tanto no dudó en estudiar la Carrera de Administración de Empresas y asumir el rol de gerente.

La planificación requiere un importante esfuerzo de los miembros de la familia para abordar cuestiones de índole afectiva, psicológica y patrimonial, que las familias habitualmente prefieren no afrontar para evitar los conflictos que pudieran alterar la armonía familiar.

Para preparar un plan de sucesión, previamente hay que tener un diagnóstico de la situación de la familia, la empresa y la propiedad. Una vez conocida y analizadas esas situaciones, recién entonces se podrá comenzar a trabajar en la planificación de la

sucesión. Comenzar analizando cómo está estructurado actualmente el gobierno y la propiedad, y cómo se espera que vaya a ser dirigida la empresa en la próxima generación.

20) Protocolo familiar

El protocolo familiar es una herramienta moral que detalla cómo funciona la empresa familiar. El protocolo es un documento formal, donde se necesita el consenso del grupo familiar. La familia empresaria pone por escrito las normas que van a regir la relación familia-empresa, generando reglas claras que impidan confundir la gestión con las relaciones afectivas.

El protocolo debe ser objeto de revisiones periódicas, puede coincidir con las reuniones del Consejo de Familia o pueden forzarse con un número mínimo de familiares interesados en ello, ya que puede ser mejorado.

Realizarlo puede llevar un poco más de un año, porque es un ejercicio de reflexión y discusión que llevan a cabo el accionista y futuros accionistas de la Empresa Familiar. Es esencial la participación de las próximas generaciones en la construcción de este documento, ya que todos van a firmarlo y comprometerse a cumplir con lo reglado.

En la redacción del Protocolo Familiar no se debe votar por mayoría, no puede haber perdedores y ganadores, como todos acuerdos familiares se debe llegar al consenso.

Aparte de regular las relaciones de familia dentro de la empresa, también es importante que esté incorporada la Sucesión. Muchas empresas hoy en día deciden incorporar este método a la organización y así poder evitar posibles conflictos familiares pero no es el caso de Supermercado Querejeta.

Al respecto del protocolo familiar, nos comentaba Armando lo siguiente:

“Creemos que por ahora no es necesario tener un protocolo de familia, cada uno sabe lo que tiene que hacer para que la empresa siga adelante y siempre pensando en un crecimiento conjunto. Hay mucha comunicación entre nosotros, y eso es una de las cosas más importantes dentro de la organización. A veces si se produce algún inconveniente se charla y se toma una decisión”.

21) Conclusión

Podemos concluir que es una empresa flexible, que se va adaptando a los cambios que se producen dentro de la empresa y fuera de ella.

Siempre buscando alternativas para hacer frente a los cambios en la economía y en los mercados, donde cada vez vemos más empresas multinacionales que compiten con precios bajos. Pero sabiendo que es una Pyme familiar que no puede competir con esas grandes organizaciones, apuntan a un nicho de mercado, ofreciendo un valor diferente al producto que es la buena atención y predisposición, ya sea de parte de los empleados o dueños.

No solo se dedican a la comercialización de productos sino que ahora a la producción de los mismos porque creen que está ahí su margen de utilidad.

Como dijo Armando en la entrevista, "mientras sigan siendo competitivo van a seguir adelante con la empresa, hay algo que se aprende y es a no enamorarse de los negocios y a saber dejarlos si no son rentables. Pero por ahora siguen eligiendo resistir".

22) bibliografía:

- ✓ Material aportado en las materias
- ✓ <http://ciclog.blogspot.com.ar/2011/08/negocio-familiar-el-modelo-de-los-tres.html>
- ✓ http://www.alvarezcarmona.com/boletines/PDF_topico/DINAMICA%20FAMILIAR.pdf
- ✓ https://es.wikipedia.org/wiki/Protocolo_familiar
- ✓ <https://www.youtube.com/watch?v=1DvZTdo7AVg>
- ✓ asaretail revista (Le realizaron una entrevista a Armando Querejeta)
- ✓ <http://www.encyclopediainanciera.com/definicion-estructura-horizontal.html>
- ✓ <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadgen/materiales/2011-06-07%204-ModeloEvolutivoTridimensionalEmpresaFamiliar.pdf>
- ✓ <http://www.redalyc.org/pdf/737/73711202.pdf>
- ✓ <http://es.slideshare.net/AlejandroSaavedra8/cadena-cliente-proveedor>
- ✓ https://www.ecured.cu/Sistemas_de_informaci%C3%B3n_en_las_organizaciones
- ✓ <http://www.crecenegocios.com/adaptarse-a-los-cambios-del-mercado/>