



UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA

TRABAJO FINAL

“Gobernanza Corporativa en Empresas de Familia”

ALUMNA: BETTINI, MACARENA AILEN

TÍTULO A OBTENER: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

TITULAR A CARGO: D'ELIA GUSTAVO EDUARDO

FECHA DE ENTREGA: DICIEMBRE 2019

Buenos Aires, Argentina

RESUMEN:

Hoy en día, uno de los modelos empresariales más dominantes es el modelo de la empresa familiar.

En primera medida, cabe destacar que hay tres elementos fundamentales que componen una empresa familiar:

- la propiedad de la empresa pertenece a una familia o al menos detenta el control mayoritario del mismo.
- todos o alguno de los miembros de la familia dirigen de manera directa y efectiva la empresa.
- la empresa tiene vocación de permanencia y continuidad.

Suele suceder que menos de un tercio de las empresas familiares llega a su segunda generación, mientras que el otro 50% no sobrevive a la siguiente transición, es decir desde la segunda a la tercera generación.

Las mismas pueden optimizar en forma considerable su sostenibilidad y rendimiento tras formalizar los diferentes roles de sus miembros de la familia con los cargos específicos de accionistas, miembros del directorio y gerentes, estableciendo las estructuras de gobernanza corporativa correctas.

Resulta pertinente resaltar que el vínculo sólido que hay entre la empresa y la familia genera una serie de fortalezas que les permitirán a las mismas tener una ventaja competitiva por sobre las demás, ya que priorizará el compromiso y la dedicación exclusiva de sus integrantes en las actividades y funciones delegadas. Las empresas familiares se distinguen por su propósito de transmitir sus conocimientos, experiencias, habilidades y valores adquiridos de las generaciones anteriores, con la finalidad como se mencionó anteriormente de lograr la continuidad en la empresa.

Sin embargo, los aspectos positivos que se observan en las mismas, son el vínculo entre la empresa, familia y propiedad, los cuales generan retos y debilidades que por supuesto pueden ocasionar en determinadas situaciones o momentos, complejidades en la gobernanza corporativa a tal punto, que puede llegar a ser insostenible la continuidad supervivencia en el mercado.

PALABRAS CLAVE:

Empresas familiares - Gobernanza Corporativa - Estructura - Sostenibilidad -
Continuidad - Funciones - Complejidades - Supervivencia

ÍNDICE

TÍTULO	5
JUSTIFICACIÓN	5
PLANTEO DEL CASO	6
OBJETIVO GENERAL	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
MARCO TEÓRICO	11
Pequeña empresa - - - - -	11
Empresa familiar - - - - -	12
Ventajas y desventajas de la empresa familiar - - - - -	12
Ciclo de vida de la empresa familiar - - - - -	13
Concepto de Gestión Corporativa - - - - -	13
ABORDAJE METODOLÓGICO	14
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL MATERIAL RELEVADO	16
Misión - - - - -	16
Visión - - - - -	16
Valores - - - - -	17
Análisis FODA - - - - -	18
Análisis Micro - - - - -	22
Análisis del producto - - - - -	23
Análisis de costos - - - - -	24
Competencia - - - - -	25
Análisis de clientes - - - - -	26
Estrategias de Segmentación de precios - - - - -	28
Análisis de Gobernanza corporativa en la PyME Centro Encendido - - - -	29

CONCLUSIÓN	31
BIBLIOGRAFÍA	32

TÍTULO

“GOBERNANZA CORPORATIVA EN EMPRESAS DE FAMILIA”

Análisis de caso: PyME CENTRO ENCENDIDO

JUSTIFICACIÓN

Como futura licenciada en administración, es importante reconocer las prácticas de la gobernanza corporativa para identificar la manera como se visualizan, se planifican, se dirigen, se ejecutan, se controlan y se mejoran los procesos de la compañía en la búsqueda del éxito empresarial y poder llevarlas a la práctica con las empresas de familia.

También creo en la importancia de poder ayudar a las familias a trabajar unidas dentro de las estructuras que se crean, incluyendo la educación a sus miembros sobre los derechos, privilegios y responsabilidades, formando a los más jóvenes de la familia con respecto a sus tareas como directores; y ayudar a los directores independientes a entender las características de las empresas familiares.

Siempre es complicado definir las estructuras necesarias, y más aún cuando se trata de un negocio familiar, muchas veces los miembros de la familia se resisten a hablar de planificación.

Una buena gobernanza corporativa es esencial para el manejo del riesgo, y contar con una buena planificación es el primer paso para la supervivencia del negocio y su sostenibilidad a largo plazo.

PLANTEO DEL CASO

A través del desarrollo de los conceptos fundamentales de la gobernanza corporativa en empresas de familia, analizar el conjunto de fines, procesos, costumbres, creencias, valores y políticas aplicadas en la empresa familiar, que afectan la manera en que éstas persiguen los objetivos buscados por sus fundadores y dueños.

En muchas empresas de familia, los problemas surgen cuando estos asuntos se tratan en conversaciones informales entre sus miembros. Una forma de organizar una buena proyección para las generaciones futuras es manteniendo conversaciones sobre gobernanza con la participación de los mismos, tanto si son miembros de la familia como si no, para preparar la planificación formal de la gestión del negocio.

En este trabajo final se decidió elaborar el análisis de caso referido a la PyME CENTRO ENCENDIDO, un negocio familiar, la cual en estos momentos está atravesando ciertas problemáticas que hacen necesario que se realice un planteo del problema para luego poder realizar un análisis de caso y poder otorgarle una solución beneficiosa a esta PyME.

En primera medida para poder comenzar a abordar este tema, resulta pertinente introducirnos en el tema con la descripción correspondiente a CENTRO ENCENDIDO.

BREVE RESEÑA:

El comercio “Centro Encendido”, fundado por Gerardo Bettini, ubicado en la calle 12 de octubre 2337, abrió sus puertas en el año 1987.

En los primeros años de la apertura del local, fue muy difícil insertarlo en el mercado automotor, dado que a sus alrededores había muchos comercios del mismo rubro, como por ejemplo Encendido Oeste, Encendido Luro, Encendido Quilmes y Repuestos Quilmes.

Luego de muchos años, logró un buen posicionamiento en la Avenida, ya que es uno de los pocos comercios que se especializan en la parte de electricidad del automotor, generando una variedad de clientes como talleres mecánicos, de electricidad y particulares.

Para distinguirse del resto y buscar un poco de ayuda en marketing, además de contar con tarjetas personales y volantes, Gerardo mandó a estampar remeras con los logos del negocio y le ofreció estampar a un club del barrio, Dr. Alexander Fleming, las camisetas de fútbol y Handball con su logo para promocionar su marca y funcionando así como un sponsor para que la gente lo conozca aún más.



Nota: foto tomada personalmente del local que actualmente se encuentra ubicado en 12 de octubre 2337, Quilmes Oeste.



Nota: foto extraída de Google Maps.

OBJETIVO GENERAL

Para comenzar a hablar de objetivos, cabe destacar que mediante el objetivo general presentaré a continuación la idea central de este trabajo, enunciando en forma objetiva la finalidad de este estudio y la meta a alcanzar.

El objetivo general de este trabajo es brindar información y herramientas para dirigir con mayor eficiencia a esta empresa de familia, aplicando las prácticas de la Gobernanza Corporativa.

Entonces, resulta pertinente establecer como objetivo general, el poder lograr un correcto y exitoso funcionamiento de Gobernanza Corporativa en la PyME CENTRO ENCENDIDO, para lograr una formalidad en la gestión de la empresa familiar y poder posicionarse de manera más sólida en el mercado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Me parece adecuado antes de comenzar a enumerar los objetivos específicos de CENTRO ENCENDIDO, resaltar que los objetivos específicos de cualquier empresa sirven para delimitar la estrategia de planificación general hacia la meta específica.

Al momento de plantear los objetivos específicos es imprescindible realizar un análisis previo para que nos ayude a delimitar las metas en función del tipo de negocio, en este caso de electricidad del automotor.

A continuación se explicarán los objetivos específicos buscados en la PyME CENTRO ENCENDIDO:

- Incrementar las ventas un 20% en los próximos 5 años. Se cree que pueden realizar distintas acciones para lograr captar nuevos clientes, sin descuidar los clientes que ya se encuentran fidelizados.

Entre las acciones a realizar, se pueden mencionar: seguir siendo competitivos en cuanto a precios, mejorar el control y la disponibilidad de stock, utilizar medios de comunicación y publicidad no usados aún por nosotros ni por la competencia (como puede ser un sitio web).

- Realizar un plan para que el negocio familiar pueda seguir en manejo de la familia luego de la jubilación y retiro de Gerardo.

Mediante la capacitación a sus hijos, y un plan de responsabilidades a realizar en un futuro, será posible sostenerse en el tiempo sin perder este interesante fondo de comercio.

- Realizar un sistema de control de stock, para poder organizar mejor el negocio, y además poder establecer las condiciones necesarias de control para tener un empleado, y de esta manera, permitir a Gerardo, tener mayor disponibilidad para mejorar los procesos de compra, y tener más tiempo en la capacitación de sus hijos en cuanto al negocio. Además poder tener un poco más de libertad en cuanto a sus tiempos fuera de la PyME.
- Lograr la importancia de adaptar características de las empresas de familia que ya encuentran establecidas en el mercado.
- Reconocer las características de la gobernanza corporativa.

- Describir cómo la visión corporativa es importante para el desarrollo de CENTRO ENCENDIDO.
- Lograr establecer roles definidos entre los miembros de la familia: Gerardo, su esposa y dos hijos.

MARCO TEÓRICO

Pequeña empresa

“La pequeña empresa adquiere una especial importancia para la estructura económica y social del país al estar inmersa en un nuevo contexto globalizador, se enfrenta a nuevas problemáticas, a nuevos retos, lo que las obliga a adoptar o desarrollar nuevas alternativas de acción para poder permanecer e incorporarse a mercados competitivos.

Para definir de manera integral el concepto de administración de la pequeña empresa es necesario definirlo en sus partes, homologarlas y correlacionarlas, para obtener una definición más rica que la simple suma de sus partes. La administración: es la unión integral de los conceptos de ciencia social, técnica y arte, que se ocupa de llevar a cabo un proceso dentro de un ciclo administrativo. Por lo tanto, la administración tiene un enfoque integral y universal de ver los negocios, porque en ella coinciden tanto los conocimientos, principios y leyes del comportamiento y actividades organizacionales, como del individuo como persona, así como sus reglas, normas, protocolos y procesos, fundamentada en la cultura y valores de la sociedad, con el apoyo de la comunicación para su transmisión, a través de las siguientes fases: planeación, organización, dirección y control, gestionando la mejora continua dentro de la organización.

El segundo elemento a definir es el de empresa, tradicionalmente manejado como la unidad económico-social que tiene como finalidad la obtención de un beneficio o utilidad, tanto para el empresario y su organización como para la sociedad en la que está inmersa, donde se coordinan el capital, recursos naturales, el trabajo y la dirección para satisfacer las necesidades del mercado.” (Administración de pequeñas empresas, Pierina del refugio Nuño de León, 2012).

La empresa familiar

Nos encontramos con dos sistemas heterogéneos, aunque "confundidos" en un funcionamiento económico. Y que muestra lo "afectivo" proveniente de la familia y lo "efectivo" proveniente de la empresa. Y a su vez, influenciándose mutuamente.

Así, nos encontramos con grandes corporaciones comerciales o industriales que pertenecen a un grupo familiar y como contrapartida a pequeñas unidades económicas en las que trabajan los miembros de la familia, exclusivamente. Por ello, se atribuye la calidad de Empresa Familiar, cuando existe una confusión de poder y la propiedad de ambos sistemas. En cambio, se hable de empresas de capital familiar cuando parte o todo el capital pertenece a un núcleo familiar, pero en donde se han establecido procesos de dirección formalizados, sistemas de control e información adecuados y en donde no pesa en exceso el criterio estrictamente familiar.

Empresa familiar, empresa de familia, familia empresaria, negocios de familia, emprendimientos familiares: todos estos términos intentan distinguir un género que ha crecido notablemente en los últimos tiempos y en donde se plantean las dificultades organizacionales emergentes de los tres enfoques que juegan sus lógicas en la familia, en la empresa y en la confluencia familia-empresa.

Ventajas y desventajas de la empresa familiar

Las empresas familiares desempeñan las actividades propias de cualquier organización y están permanentemente influenciadas por fuerzas positivas y negativas que por consecuencia condicionan su rendimiento se clasifican las ventajas y desventajas de la empresa familiar de la siguiente manera.

Ventajas:

- Compromiso
- Conocimiento
- Flexibilidad
- Planeación a largo plazo
- Confiabilidad
- Cultura estable

Desventajas:

- Desafíos comerciales
- Sucesión
- Conflictos emocionales
- Liderazgo y legitimidad

Ciclo de vida de la empresa familiar

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

Concepto de gestión corporativa

La gestión corporativa se encarga de la asignación y gestión de recursos de la empresa, pueden incluirse en estos recursos a los empleados, la tecnología y el equipo.

Los gerentes corporativos gestionan de manera eficaz, logrando que los recursos puedan reducir el mínimo de tiempo de inactividad de producción, mejoran la productividad y los beneficios.

De la misma manera los gerentes corporativos realizan el control dentro de una empresa por medio de revisiones, comentarios y reportes, de igual modo dictan los requisitos y las actividades de los empleados que deben cumplir con los planes de negocio y objetivos.

Todo esto es llevado a cabo para poder ganar más visibilidad en las fortalezas y debilidades del negocio.

ABORDAJE METODOLÓGICO

En esta tesis se combinaron fuentes de información secundaria (sitios webs, bibliografía de la carrera) y primaria.

Para la recolección de la información, se utilizó el método de observación realizada por una única observadora.

Se utilizaron como métodos de recolección de datos la observación estructurada de sitios webs y la entrevista. La entrevista se aplicó de forma individual y personalmente por medio de la interacción verbal entre entrevistador/entrevistado.

A continuación se citará la definición de observación:

“Observar, que es diferente de ver (lo cual hacemos cotidianamente). Es una cuestión de grado. Y la “observación investigativa” no se limita al sentido de la vista sino a todos los sentidos.

Los propósitos esenciales de la observación en la inducción cualitativa son:

- a) Explorar y describir ambientes, comunidades, subculturas y los aspectos de la vida social, analizando sus significados y a los actores que la generan.
- b) Comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones, experiencias o circunstancias, los eventos que suceden al paso del tiempo y los patrones que se desarrollan.
- c) Identificar problemas sociales.
- d) Generar hipótesis para futuros estudios.” (Sampieri, Fernández Collado y Baptista, 2014, p. 399).

El tipo de observación implementado fue el de observación directa:

Resultó pertinente realizar este método debido a que la misma se emplea cuando se desea estudiar el comportamiento de un grupo de personas en una situación determinada.

Por esto mismo se visitó la PyME “CENTRO ENCENDIDO” ubicada en Quilmes Oeste en dónde se pudieron observar y detectar muchos de los aspectos descritos por Gerardo.

Otro de los métodos utilizados fue el de la entrevista con cada uno de los miembros de la PyME, la cual se definirá de la siguiente manera:

“se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (Sampieri, Fernández Collado y Baptista, 2014, p.403).

Se realizó una entrevista a cada uno de los integrantes de “CENTRO ENCENDIDO” con el propósito de conocer, saber acerca de los procesos que posibilitan llevar adelante el trabajo diario y sobre las fallas en la Gobernanza corporativa en esta empresa de familia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL MATERIAL RELEVADO

Haciendo referencia al tema elegido para este trabajo comenzaré haciendo referencia a la Gobernanza Corporativa, la cual puede referirse a las políticas y procesos que controlan a una determinada empresa.

Son las acciones que impulsan a la empresa a avanzar hacia los objetivos propuestos, evitando los momentos de conflictos y crisis para lograr el crecimiento y el desarrollo de oportunidades para diferenciarse de la competencia y mantenerse en el mercado.

La gobernanza tiene como fin equilibrar las necesidades de varios grupos, como los inversores, consumidores, acreedores, proveedores, empleados y llevando acciones positivas hacia estos elementos, algunos de los cuales esta PyME está teniendo su falla.

Resulta de suma importancia para comenzar, destacar que CENTRO ENCENDIDO cuenta con su propia Misión, Visión y Valores, conceptos que hemos visto a lo largo de la carrera, los cuales no podemos dejar afuera de este análisis.

Comenzaré por definir brevemente cada uno de estos componentes:

-MISIÓN:

Esta es el propósito y motivo de una organización y determina su razón de ser, la cual se basa y enfoca en el presente de la misma. La misma con el pasar del tiempo puede sufrir alteraciones, por lo cual debe ser adaptable y responder a las necesidades que tiene el mercado.

-VISIÓN:

La visión a diferencia de la anterior, está enfocada en el futuro, entonces la podemos vincular con el objetivo a futuro que tiene, a dónde quiere llegar y a que aspira la misma.

La organización gira en torno a su visión, es decir a la meta que se quiere llegar y una vez que esta es alcanzada puede cambiar o surgir una visión diferente.

Esta es creada por los fundadores de la empresa y puede ir cambiando, variando a lo largo del tiempo.

VALORES:

Estos conforman un elemento muy importante, a través de los cuales las personas que componen la organización colaboran y trabajan juntos para poder obtener el mismo objetivo en común para que los valores organizacionales resulten efectivos.

Las personas que componen la empresa ejercen estos valores por propia convicción y no por establecimientos en donde cada uno tiene que estar seguro de que actúa bajo las normas de conducta.

Entonces, ahora sí nombraré cada uno de estos analizados de la PyME en cuestión:

Misión:

Nuestra misión es poner al alcance del cliente una buena variedad de productos de carburación y electricidad para automotores, a precios competitivos, y brindar una buena atención, basada en la cordialidad, nuestra experiencia en el rubro, para lograr la confianza y satisfacción de nuestros clientes.

Visión:

Nuestra visión es incrementar un 20% nuestras ventas en los próximos 5 años, fortaleciendo los vínculos con nuestros actuales clientes y buscando captar nuevos clientes, para tener una mayor participación del mercado. Además, desarrollar un plan para que el negocio pueda continuar en manos de la familia una vez que Gerardo se jubile.

Valores:

Honestidad: orientado hacia los clientes. La verdad es una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa.

Seguridad: Relacionado con el valor anterior, buscamos generar un vínculo de confianza, que los clientes crean que serán satisfechos en sus necesidades y deseos.

Responsabilidad: En cuanto a los clientes, la empresa se compromete a entregar bienes y servicios de calidad.

Calidad: los productos o servicios ofrecidos deben ser de excelencia.

Puntualidad: Enfocado a los clientes, buscamos cumplir con los plazos prometidos de entrega u obtención de los productos que éstos solicitan.

ANÁLISIS FODA

Es esencial comenzar con el análisis FODA de la PyME CENTRO ENCENDIDO.

Interno	Externo
Fortalezas	Oportunidades
- Gran experiencia en el rubro. - Una cartera grande de clientes muy fieles. - La atención al cliente, y el asesoramiento, es una distinción respecto al resto.	- Crecimiento del parque automotor en la Argentina en la última década: se pasó de 5 a 12 millones de autos.

Debilidades	Amenazas
- Deficiencias en el proceso de compras, ya que al no haber empleados, no hay posibilidades de buscar las mejores opciones siempre. - Falta de control de stock, lo cual impide en parte, delegar la atención del lugar a un empleado. - La falta de previsión en cuanto a la continuidad del negocio familiar una vez jubilado Gerardo.	- Las trabas a las importaciones hacen que algunas piezas sean difíciles de conseguir, y de mantener en stock.

Pero primero vamos a hacer una breve reseña sobre el mismo, ya que este análisis FODA es una herramienta muy importante de planificación estratégica, la cual fue diseñada para realizar un análisis interno y externo (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en cualquier tipo de empresa, ya que el mismo además de ser muy útil, es aplicable a todas.

Definiré las cuatro matrices del análisis FODA:

-FORTALEZAS: son internas. Las podemos definir como los atributos o destrezas para alcanzar los objetivos.

-DEBILIDADES: también son internas y son perjudiciales o desfavorables para ejecutar un objetivo.

-OPORTUNIDADES: son condiciones externas y está a la vista de todos por la popularidad y competitividad de la industria para alcanzar el objetivo.

-AMENAZAS: también son condiciones externas, que amenazan a la supervivencia de la industria, pero las mismas pueden convertirse en oportunidades para alcanzar los objetivos.

ANÁLISIS EXTERNO

Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

- Tener en el país muchos automóviles, hace que haya más potenciales clientes. De los 12 millones de automotores, el 50% se encuentra en la Provincia y la Ciudad de Bs.As.

Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

- El problema de las dificultades para importar piezas, y su falta o inexistencia de sustitución en la producción nacional, hace que muchas veces no se cuente con una pieza solicitada, o se tarde mucho en conseguirla, lo cual puede hacer perder ventas o incluso clientes.

ANÁLISIS INTERNO

Fortalezas

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

- Casi 30 años de experiencia en el rubro, lo cual es muy valioso y en especial en este tipo de negocios.
- Una importante cartera de clientes que se fue construyendo en base a ser una empresa de confianza, mediante el asesoramiento personalizado y detallado, para cada cliente.

Debilidades

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizativos, aspectos de control. Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

- Las debilidades están muy interrelacionadas entre sí, pero en primer lugar podemos mencionar que no hay un control de stock de los productos.
- Esto hace que no existan las condiciones necesarias para tener un empleado que pueda hacerse cargo del negocio, aunque sea en un turno, ya que no se lo podría controlar.
- Esto hace que Gerardo tenga que estar todo el tiempo en el negocio, y esto afecta el proceso de compras, ya que no tiene la oportunidad de buscar variedad ni mejores precios, y tenga que depender de lo que le ofrezcan en el negocio o pueda comprar telefónicamente.
- Gerardo estará próximo a jubilarse, y no hay preparada un plan ni una estrategia para que el negocio continúe en manos de la familia.

ANÁLISIS MICRO

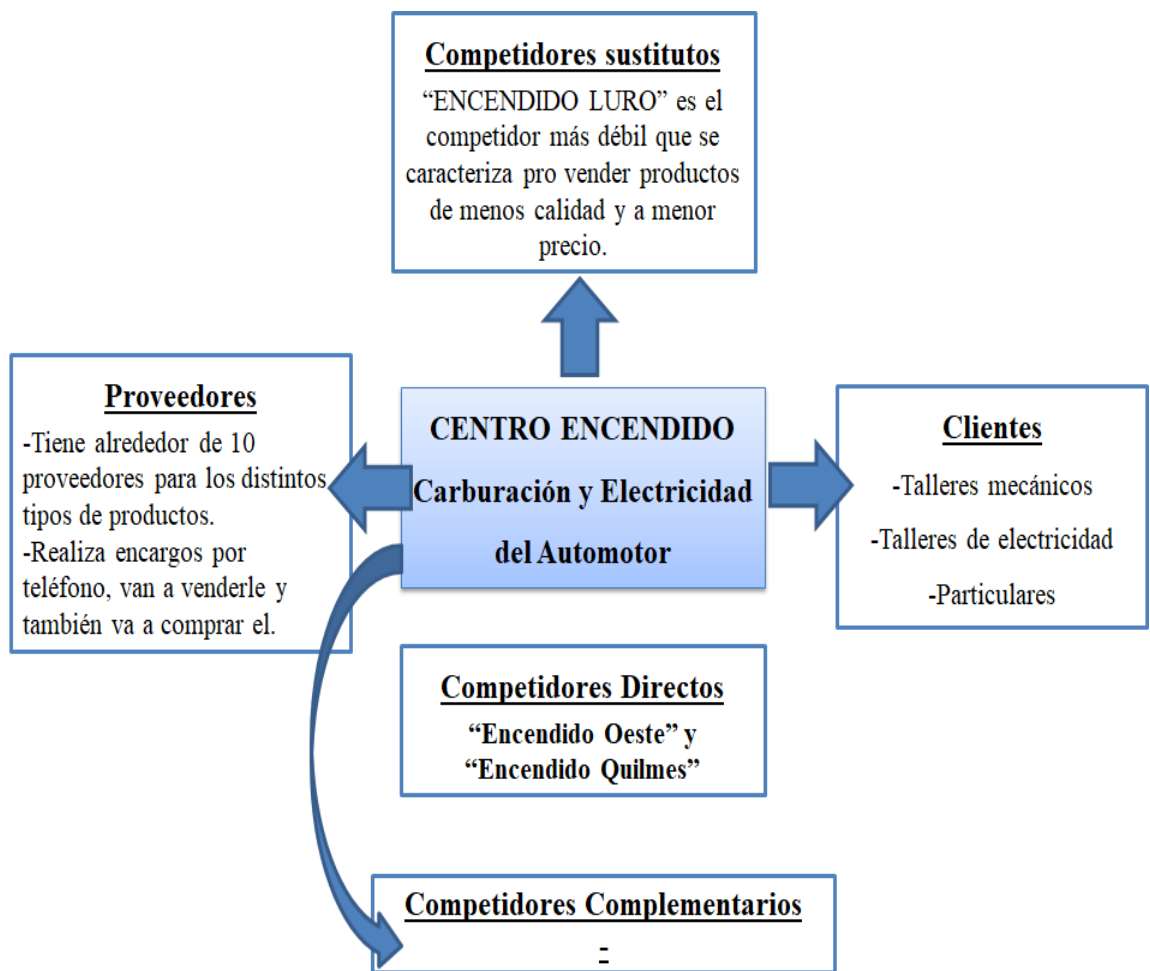
A continuación presentamos el análisis micro que se realizó de la empresa, donde se puede destacar que CENTRO ENCENDIDO tiene distintos tipos de competidores, los cuales son:

-Encendido Luro: competidor sustituto, ya que ofrece a menor precio productos, pero de menor calidad.

-Encendido Oeste y Encendido Quilmes, ofrecen un servicio muy similar al nuestro, aunque Encendido Quilmes posee una mayor porción del mercado que el resto.

Por otra parte, y como ya se vio anteriormente que es una debilidad, los proveedores se acercan a ofrecer los productos hasta el negocio, además se realizan pedidos telefónicos. Esto quita la posibilidad de tener más opciones para elegir, y obtener mejores precios.

Por último, el tema de los clientes es una fortaleza, ya que los clientes lo son hace años ya, y se trata de distintos talleres mecánicos y especializados en la electricidad, y también de particulares que realizan la compra de los repuestos por su propia cuenta.



NOTA: cuadro de confección personal en Power Point con la información recabada.

ANÁLISIS DE PRODUCTOS

“CENTRO ENCENDIDO” se dedica a vender distintos tipos de productos para los automotores. A continuación enumeramos los productos que se ofrecen a la venta, y los separamos en 3 líneas de productos: ENCENDIDO, CARBURACIÓN y ELECTRICIDAD:

ENCENDIDO	CARBURACION	ELECTRICIDAD
Platino	Chicleres	Cables de instalación
Condensadores	Punzuar	Llaves de arranque

Bujías	Flotantes	Bobinas de arranque
Cables de bujías	Juntas	Bendix
Tapas de distribuidor	Diafragma de bomba de pique	Automáticos
Motores de distribuidor	Válvulas de potencia	Campos de arranque
Bobina de encendido	Filtro de nafta	Porta carbón
Módulo de encendido		Porta carbones
Captoreos		Plaquetas porta diodos
Pulmón de avance		Aislantes
		Rulemanes de alternador
		Rotores de alternador
		Burros de arranque
		Correas de distribución
		Correas de ventilador

ANÁLISIS DE COSTOS

Ya que el local es propio y no tiene empleados, los costos fijos son bajos: solo los servicios, impuestos, tasas municipales. Por eso Gerardo, decidió simplemente sumar alrededor de un 30% al precio de la mercadería que compra, al venderla. Aunque también, intenta de estar atento al contexto, y al aumento en las listas de precios, para hacer los ajustes necesarios para no perder dinero. Analizamos con él, el tema del costo de oportunidad, ya que dentro del costo de oportunidad, por un lado, se encuentra la posibilidad de alquilar el local, lo cual

por la ubicación, representaría un buen ingreso. También el tiempo que está Gerardo en el local es mucho, y contaría como un costo de oportunidad.

-**COMPETENCIA**: para una mayor exactitud es importante conocer con detalle los precios de la competencia. Una vez que se obtenga esa información, existen varias alternativas:

- **Fijar un precio similar al de la competencia**. Se realizará cuando no existan diferencias significativas entre su producto y el de la competencia. Se prevé que si el cliente se encuentra delante de varios productos similares de diferentes marcas no elegirá el de mayor precio.

- **Fijar un precio por debajo del de la competencia**. Cuando una empresa utiliza esta estrategia pretende compensar un precio más bajo con un número de clientes mayor, y de esta forma conseguirá ingresos superiores.

- **Fijar un precio por encima del de la competencia**. Esto se puede hacer cuando la empresa sabe que el cliente considera que su producto es mejor que el de la competencia y, por tanto, está dispuesto a pagar más. Para que esta estrategia tenga éxito la marca ha de estar muy bien consolidada en el mercado.

Cuando en el mercado existe una empresa líder que comercializa productos semejantes a los que también comercializan otras empresas menos importantes, estas tienen dos opciones para determinar el precio de sus productos:

- **Fijar precios similares a los de la empresa líder**.

- **Fijar precios de manera independiente**, lo cual podría dar lugar a una guerra de precios perjudicial para la empresa pequeña.

ANÁLISIS DE COMPETENCIA

La competencia de CENTRO ENCENDIDO está compuesta como ya vimos, por otros comercios de la zona, los competidores directos son ENCENDIDO OESTE y ENCENDIDO QUILMES, mientras que ENCENDIDOS LURO, es un competidor sustituto.

Realmente a la hora de fijar precios, Gerardo no suele fijarse demasiado en los precios de la competencia, ya que no tiene quien lo haga debido a que los

miembros de su familia no tienen un rol asignado, ni él tiene el tiempo disponible, ni tampoco tiene empleados.

Lo que sí hace, es consultar a los corredores y proveedores que tiene, ya que la mayoría son proveedores en común con los otros dos comercios, y adquieren los productos a un precio similar. Gerardo cree que en este rubro, los clientes ya fidelizados difícilmente cambien de comercio por una cuestión de precios, por lo cual se centra en generar valor mediante la buena atención, conseguir los productos a tiempo, y brindar un buen asesoramiento.

ANÁLISIS DE CLIENTES

Como hemos diferenciado a lo largo de la carrera hay tres tipos de clientes: de precio, de valor y el leal.

En este rubro, en su mayoría los clientes son de valor y leales, y son los que más valen la pena. Por eso, como dijimos antes, Gerardo se centra en apuntar totalmente a esos clientes, y más que hacer grandes ofertas, se concentra en cumplir con los tiempos estipulados de entrega, con una cálida atención y con un buen asesoramiento, para diferenciarse del resto.

Sus competidores tienen estrategias similares, excepto ENCENDIDOS LURO, que se centra en captar clientes de precio, ofreciendo precios bajos, de menor calidad, y sin demasiado asesoramiento.

A continuación se graficará una lista de los precios obtenidos a través de la información recabada luego de hablar con Gerardo, y se puede decir que su estrategia es agregar un 30% al valor del costo para obtener una ganancia en el producto.

ENCENDIDO		CARBURACION		ELECTRICIDAD	
Platino	\$50	Chicleres	\$10	Cables de instalacion	\$5 el metro
Condensadores	\$30	Punzuar	\$40	Llaves de arranque	\$150
Bujias	\$30 c/u	Flotantes	\$100	Bobinas de arranque	\$300
Cables de bujias	\$250	Juntas	\$30	Bendix	\$240
Tapas de distribuidor	\$80	Diafragma de bomba de pique	\$30	Automaticos	\$200
Motores de distribuidor	\$1.200	Valvulas de potencia	\$25	Campos de arranque	\$450
Bobina de encendido	\$400	Filtro de nafta	\$25	Porta carbon	\$150
Modulo de encendido	\$330			Porta carbones	\$50
Captorees	\$120			Plaquetas porta diodos	\$290
Pulmon de avance	\$210			Aislantes	\$35
				Rulemanes de alternador	\$55
				Rotores de alternador	\$390
				Burros de arranque	\$1500
				Correas de distribucion	\$180
				Correas de ventilador	\$90

NOTA: Cuadro de confección propia con información recabada.

ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN DE PRECIOS

Luego de analizar la segmentación de precios y consultar con Gerardo, se ha descubierto que en realidad tiene estrategias de segmentación:

-Por segmento de clientes:

Ante el mismo producto, tiene un precio especial con ciertos talleres que ya son clientes habituales, a los que les hace un 10% de descuento sobre el precio final de la compra, a diferencia de clientes que van por su cuenta.

-Por forma de producto:

Ante un mismo producto, tiene distintas versiones de un mismo producto, con distintas calidades, y por ende, distintos precios. Ya que no todos los clientes buscan únicamente los productos de mayor calidad.

-Por tiempo de entrega:

Aunque no se lo informa a los clientes, si éstos le piden un producto, que está en falta, y se lo piden con suma urgencia, suele aumentar un poco el precio de dicho producto para compensar el esfuerzo en conseguirlo en tiempo y forma.

ANÁLISIS DE GOBERNANZA CORPORATIVA EN LA PyME CENTRO ENCENDIDO

Como se ha mencionado anteriormente, CENTRO ENCENDIDO está teniendo inconvenientes con la Gobernanza Corporativa, tema elegido para este trabajo.

Entonces resulta pertinente poder lograr la incorporación de la Gobernanza Corporativa en esta PyME, ya que esta empresa familiar tras formalizar los diferentes roles de sus miembros pueda mejorar su sostenibilidad y rendimiento para poder establecer una estructura de Gobernanza eficaz y beneficiar plenamente su compromiso de crecer a largo plazo.

CENTRO ENCENDIDO es una empresa familiar ubicada en su local de Quilmes Oeste y una de las pocas con más antigüedad en esa zona y en la actualidad bajo la gestión de la familia Bettini.

En un entorno de tanta competencia, queriendo permanecer en el mercado, la familia Bettini se dio cuenta de que necesita un proceso de mejora en sus prácticas de gobernanza, y que este es el momento de sentar las bases para asegurarse la sostenibilidad en la industria automotriz.

Una de las problemáticas de esta PyME es la falta de formalidad entre los miembros que la componen, ya que resulta en este caso difícil por ser parte de un mismo núcleo familiar.

Una de las premisas fundamentales es la de crear un protocolo familiar, que formalice la interacción entre los miembros de esta familia para establecer relaciones y roles firmes y ordenados, siempre siguiendo con la línea de la misión, visión y valores ya establecidos por ellos.

Además crear un sistema de control efectivo, es decir que uno de los cuatro miembros realice una especie de auditoría de todos los movimientos que se realizan cotidianamente en la PyME.

La esposa de Gerardo, quien se encarga de tareas administrativas, que sea la responsable de analizar los números activos para afirmar que cumplen un plan

de negocio y no estén llevando a cabo prácticas que no benefician a la sostenibilidad de CENTRO ENCENDIDO.

También contar con un plan de riesgo para mantener a Gerardo al tanto de los posibles peligros que puedan aparecer, tanto con los ya existentes y posibles futuros competidores, con los clientes, proveedores y situación actual del país.

Entonces, una de las motivaciones clave para mejorar la Gobernanza Corporativa dentro de CENTRO ENCENDIDO es la de tener la capacidad de tomar decisiones profesionales basadas en argumentos objetivos y sin prejuicios entre los miembros de la familia, algo entendiblemente difícil de lograr, y a su vez de crear reglas transparentes entre esta familia que administra y forman parte de ella.

CONCLUSIÓN

Concluyendo con el trabajo de investigación realizado sobre el tema en cuestión se puede llegar al concepto de que la Gobernanza Corporativa por un lado podemos verla como una herramienta de gran utilidad que le permite a las organizaciones establecer modificar su estructura y roles en las empresas con el fin de lograr la eficacia y sostenibilidad de la misma.

El trabajo presentado fue producto de los conceptos y conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Licenciatura en Administración, que fue de la mano con un minucioso análisis de la PyME “CENTRO ENCENDIDO”, vinculado con el tema de Gobernanza Corporativa en las empresas de familia.

Mediante la aplicación de la teoría y, sobre todo, realizando los análisis correspondientes se han detectado las problemáticas desarrolladas a lo largo del trabajo, las cuales considero importante trabajar para lograr la permanencia y crecimiento de la PyME.

Entonces, como alumna de la carrera puedo concluir, que fue muy grato realizar el presente trabajo, ya que gracias a esto, pude interiorizarnos aún más en la importancia de realizar una excelente gestión de Gobernanza corporativa, no sólo en las empresas de familia, sino en cualquier tipo de empresa.

En consecuencia, he orientado el trabajo hacia el rubro Automotriz en empresa de familia, ya que además de ser un caso cercano me pareció un campo interesante de investigar y conocer.

BIBLIOGRAFÍA

- Hernández Sampieri, R, Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010), Metodología de la investigación. (Capítulo 1, 11 y 16). México DF Mc Graw-Hill Interamericana Editores. 5° edición.
- Anzola Rojas, Servulo, Administración de pequeñas empresas, Mc Graw Hill, México, 1997.
- Gobierno de El Salvador, Política Nacional para la Micro y Pequeña empresa, El Salvador, 2000.
- Desarrollo Organizacional, Rafael Guízar Montúfar, Ed. McGRAW-HILL, 2013.

OTRAS FUENTES

- http://nulan.mdp.edu.ar/1360/1/01211_b.pdf
- DODERO, Santiago (2005). “El ciclo de vida de las empresas familiares” en (20/10/12)