

**INFORME TÉCNICO FINAL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL EN
EMPRESAS ARGENTINAS**

CAMILO DÍAZ RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTOR: HÉCTOR HORACIO MURCIA CABRA

BOGOTÁ D.C., NOVIEMBRE DEL 2018



Universidad Santo Tomás

Facultad de Administración de Empresas

camilo.diazr@usantotomas.edu.co

Transversal 24ª # 60 - 61

RESUMEN

Mediante la presentación de este informe escrito se exponen algunos ejemplos de empresas radicadas en La República de Argentina donde por su buena administración, visión y capacidad para superar crisis en el ámbito empresarial, son un ejemplo a seguir para cualquier lector y apasionado por el mundo empresarial como el presente autor. Dichas empresas han atravesado por los ciclos económicos cambiantes que la mayoría de las empresas deben pasar pero que no todas logran superar y es allí donde se vuelve interesante conocer cómo lograron superar el fracaso, las bajas ventas, la competencia cada vez más dura y en algunos casos desleal y seguir en el mercado argentino.

La información que se utilizó fue directamente proporcionada por trabajadores de las mismas empresas, pasando por el (la) gerente hasta los operadores de máquinas en una especie de entrevista donde se valida que la información es verídica y confiable para la realización de este trabajo escrito.

PALABRAS CLAVE: Cambio, clima organizacional, infraestructura, gestión humana, dirección, capacitación, visión empresarial, calidad.

ABSTRACT

Through the presentation of this written report some examples of companies based in the Republic of Argentina are exposed where for their good administration, vision and ability to overcome crises in the business field, they are an example to follow for any reader and passionate about the business world as the present author. These companies have gone through the changing economic cycles that most companies must pass but not all manage to overcome and that is where it becomes interesting to know how they managed to overcome failure, low sales, increasingly tough competition and in some unfair cases and continue in the Argentine market.

The information that was used was directly provided by workers of the same companies, going through the (manager) to the machine operators in a kind of interview where it is validated that the information is true and reliable for the realization of this written work.

KEY WORDS: Change, organizational climate, infrastructure, human management, management, training, business vision, quality.

INTRODUCCIÓN

El propósito de este escrito es poner en evidencia el caso de éxito de algunas empresas argentinas que tuvieron que pasar por momentos de crisis que cualquier empresa podría llegar a pasar, sin importar el país en el que se encuentre radicada, y que muchas veces refleja similitudes con el mercado colombiano como se verá mas adelante.

Se destaca de la mayoría de las empresas su capacidad para afrontar el cambio, aceptarlo y usarlo en su favor para sobresalir en un mundo empresarialmente competitivo como el que se está viviendo actualmente.

Es necesario realizar este tipo de investigaciones en empresas extranjeras para contrastar con el mercado colombiano que el mundo empresarial no es muy diferente del que se vive en ambos países y que como siempre, el foco y sobre el cual debe girar todo el *core business* es el cliente. Estas empresas que lograron superar una crisis demuestran que no hace falta tener muchos recursos ni instalaciones prominentes para destacarse en el mercado, solo una buena planeación estratégica y administradores con pasión que guíen el rumbo de la empresa.

Estos testimonios de éxito fueron otorgados directamente por sus gerentes en la mayoría de los casos y hacen que su análisis sea mucho más confiable y exacto.

El objetivo de esta investigación de campo es analizar estos modelos de éxito y dejar plasmado en este escrito su proceso para que sea de uso y buen provecho para cualquier lector que esté pasando por una situación igual o similar y poder ofrecer una vía alterna para su empresa.

OBJETIVO GENERAL

Analizar modelos empresariales de éxito en Argentina y su proceso para que sea de uso y buen provecho para cualquier lector que esté pasando por una situación igual o similar y poder ofrecer una vía alterna para su empresa.



REFERENTES TEÓRICOS O CONCEPTUALES

El mundo empresarial actualmente se encuentra inmerso en un mercado donde cada vez se le exige más y más desde los *steakholders*.

El cliente interno cada vez quiere mejores garantías, sentirse identificado con la marca para la cual trabaja, sentir que ocupa un lugar importante dentro de la organización, entre muchas otras cosas; el cliente externo (el consumidor) demanda productos y/o servicios cada vez de mejor calidad y la competencia obliga a las empresas a estar en un constante modelo de innovación para sobresalir en el mercado y hacer que sus clientes los prefieran cada vez que necesiten determinado producto.

Este ambiente tan hostil hace que las empresas no se puedan descuidar ante los cambios que surgen día a día en el mercado y estén siempre a la vanguardia de nuevas tendencias, modas, movimientos, porque de lo contrario, simplemente habrá otra empresa dedicada exactamente a lo mismo que sí está pendiente de estos factores y con una mejor disposición al cambio los usará en su favor.

En la teoría del cambio, (Fernández, 2017) propone tres tipos de cambio organizacional: cambio por competencia, cambio por conflicto y cambio intencionado.

El cambio por competencia hace referencia a aquellas empresas que están dispuestas a asimilar los procesos y cambios que se dan en el entorno y que tienen la capacidad para sostener sus estrategias y seguir adelante. (Fernández, 2017)

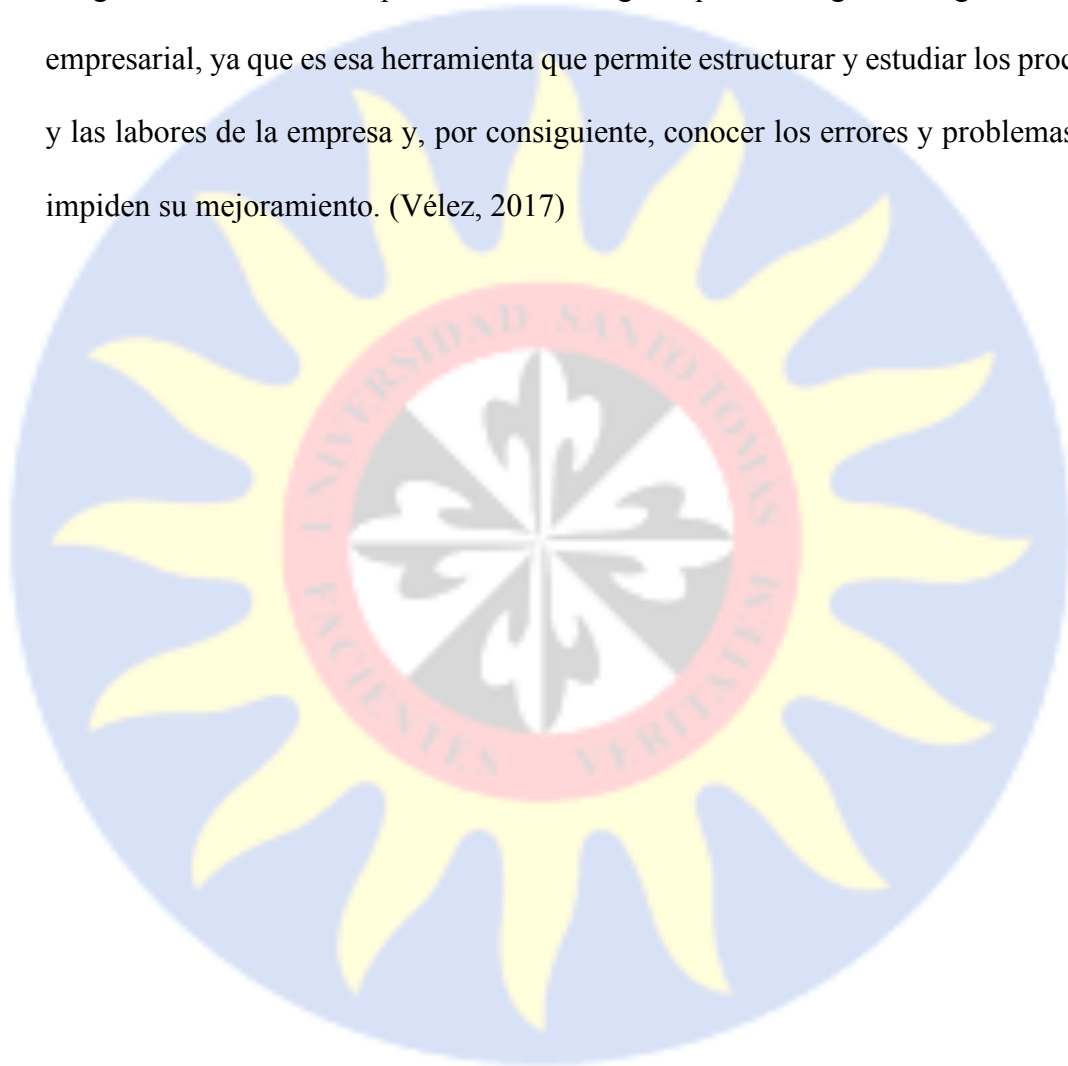
El cambio por conflicto, sucede cuando “la estabilidad y el cambio se explican mediante el balance entre el poder de las fuerzas contrapuestas. Los cambios se producen cuando una de las fuerzas sobrepasa de manera que rompe el status quo” (Fernández, 2017).

El cambio intencionado surge desde lo que se conoce como la planeación estratégica, que es cuando la empresa conoce quién es, qué hace y para dónde va, de esta manera, puede

adaptarse fácilmente a los cambios que se presenten abruptamente en el mercado.
(Fernández, 2017)

Otra de las cualidades con las que cuenta una empresa que sabe afrontar el cambio y salir victoriosa es como se mencionó en el modelo anterior, su planeación estratégica.

Es gracias a una buena planeación estratégica que los negocios logran el éxito empresarial, ya que es esa herramienta que permite estructurar y estudiar los procesos y las labores de la empresa y, por consiguiente, conocer los errores y problemas que impiden su mejoramiento. (Vélez, 2017)



METODOLOGÍA

1. **Diseño:** En la experiencia académica realizada a la República de Argentina y la República Oriental del Uruguay se visitaron empresas y puertos ubicados en diferentes zonas de la ciudad de Buenos Aires y Montevideo, respectivamente.
2. **Población:** Para este tema de estudio se analizaron SuperBol Soluciones de Packaging Sustentable, Grupo Campari y Zona America, ubicada en Montevideo, Uruguay.
3. **Entorno:** Ciudad de Buenos Aires, Argentina y Montevideo, Uruguay.
4. **Descripción:** El método que se utilizó fue el de la observación y recolección de datos en cada una de las visitas que se realizaron y mediante la observación directa se analizó la información proporcionada por los encargados.



RESULTADOS

SuperBol. Soluciones de Packaging sustentable: SuperBol es una empresa fundada en 1978 cuya mision es diseñar, desarrollar y producir soluciones de packaging sustentable, a través de equipos de personas comprometidas con la calidad, la innovación y el uso de recursos y tecnologías de menor impacto ambiental. (SuperBol, 2015)

Según sus fundadores, SuperBol se ha caracterizado por ofrecer al público productos de calidad a un precio razonable y esto los ha hecho estar en el mercado hace más de 30 años. Además de esto, los productos que ofrece SuperBol son eco-amigables; esto quiere decir que durante el proceso de producción los materiales que se utilizan son biodegradables en el tiempo.

Un ejemplo de esto es la siguiente bolsa plástica que fue hecha a base de almidón de maíz y que garantiza primero, su calidad y confiabilidad en los colores para representar la marca; y segundo, su compromiso con el medio ambiente de ofrecer al público bolsas duraderas hechas a partir de nuevos materiales.

Imagen 1. BOLSA BIODEGRADABLE HECHA A PARTIR DE ALMIDÓN DE MAÍZ



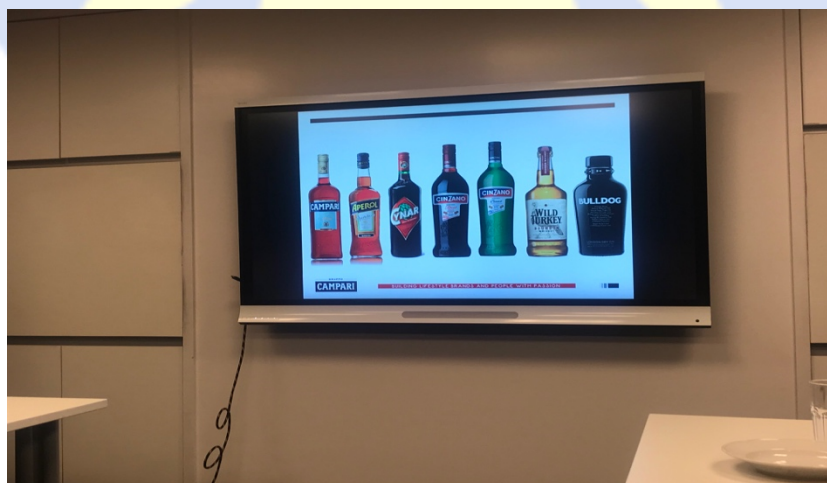
Fuente: Propia

SuperBol es una muestra de cómo una empresa puede adaptarse a las exigencias del mercado, anticiparse y salir victoriosa ante ellas.

Actualmente, la República de Argentina se encuentra pasando por uno de sus peores momentos en cuanto a la economía se refiere; con un 31% de inflación acumulada, se convierte en el cuarto país con mayor inflación en el mundo (BAE Negocios, 2018). Sin embargo, a pesar de que esto golpeó el comercio y las empresas argentinas como es de esperarse, SuperBol sigue teniendo predominancia en el mercado, sus ventas han bajado pero a diferencia de la mayoría que tuvieron que cerrar sus empresas, sigue ofreciéndole al público productos de calidad y eso hace que pueda mantener sus márgenes de ganancia favorables.

Grupo CAMPARI: Grupo CAMPARI fue fundado en 1860 y es una de las mayores empresas de aperitivos que hay en el mundo. Cuenta con más de 50 marcas propias en la línea premium que hacen que los clientes los prefieran sobre la competencia. Actualmente, es el sexto grupo con mayor participación en el mercado de aperitivos y sus productos son distribuidos en más de 190 países en el mundo (CAMPARI Group, 2018).

Imagen 2. PROTAFOLIO DE PRODUCTOS CAMPARI



Fuente: Propia

Grupo CAMPARI ha sabido aprovechar las exigencias del mercado y a pesar de que en un principio los aperitivos no tenían mucha demanda en el mercado, esta empresa mediante acciones de marketing y trade marketing logró crear esa tradición en mercados argentinos e italianos especialmente antes de consumir un tipo de licor más elaborado, como el whiskey por ejemplo. Así mismo, mediante capacitación continua muchas veces gratuita a los *bartender* lograron crear su propia manera de servir los aperitivos para que sea en Argentina, Colombia o España, el aperitivo se sirva de la misma manera y su sabor no cambie. Esto lo hicieron mediante prueba y ensayo y lograron definir los usos correctos para cada tipo de aperitivo según la ocasión que lo amerite. De esta manera, Grupo Campari fue ganando terreno en el mercado y creando cada vez más *brand awareness* (*conocimiento de la marca*) para sobresalir entre la competencia.

ZONA AMERICA: Ubicada en Montevideo, Uruguay, es una zona libre de impuestos donde se radican empresas y pueden operar desde allí sus actividades de logística, inversión, desarrollo de tecnología, atención al cliente vía telefónica (call center), entre otras.

Actualmente cuenta con mas de 10.000 personas trabajando, 30 edificios construidos, 250.000 metros cuadrados, mas de 350 empresas instaladas, 300.000 metros cuadrados en parques y áreas verdes, mas de 25 años de experiencia y representa el 1.8% del PIB de Uruguay.

Imagen 3. INSTALACIONES ZONA AMERICA



Fuente: Propia

Así mismo, cuenta con unas ventajas competitivas que hacen que sobresalga entre las demás zonas francas y tecnológicas del mundo; estas son:

- Ambiente pro negocios, marco legal seguro y competitivo
- Soluciones flexibles y escalables
- Servicios de tecnología y conectividad seguros
- Infraestructura y seguridad integral
- Ambiente campus

Ofrece al usuario, es decir, las empresas que tomen la decisión de radicarse allí, *amenities* (*comodidades*) y eventos para hacer del trabajo una experiencia más acogedora. Este es un factor diferencial porque logra que los trabajadores de las empresas hagan sus labores de manera más cómoda y esto se traduce en mayor productividad y ganancias para la empresa.

DISCUSIÓN (ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS)

Mediante el análisis de los tres ejemplos mostrados anteriormente, se puede observar que muchas veces el mercado pone las condiciones de juego adversas a lo que la empresa ya ha planeado o esperar hacer en el corto, mediano o largo plazo. Pero está en la buena dirección y administración de las empresas para que puedan sobrellevar estos cambios y usarlos en su favor para ofrecerle al cliente lo que está buscando.

Se pudo observar en el ejemplo de la empresa SuperBol, que a pesar de que está atravesando por un momento débil en la economía, supo seguir ofreciéndole al cliente productos de calidad, amigables con el medio ambiente y a un precio razonable de acuerdo a las características del mercado.

Así mismo, Grupo CAMPARI, supo crear la tradición en mercados extranjeros de beber en las ocasiones correctas un aperitivo que a su vez se puede combinar con otros ingredientes para hacer de la celebración algo mucho más ameno.

Y por último, ZONAMERICA, ofreciéndole al cliente *amenities* que hacen de su estadía en el trabajo algo mucho más ameno, logró atraer a mas de 300 empresas para que ejerzan sus labores desde allí y seguir desarrollando su *core business* de manera óptima.

CONCLUSIONES

- La planeación estratégica es un eje fundamental en las empresas y permite adaptarse con mayor facilidad a los cambios del mercado.
- La diferenciación es el pilar básico de las empresas que les permitirá sobresalir en el mercado y crear *brand awareness* para mantener su participación de mercado.
- Es necesario que las empresas estén preparadas para los cambios que ofrece el mercado y tomen las medidas contingentes para enfrentarlos y usarlos para su provecho.

Trabajos citados

- Fernández, A. (20 de Diciembre de 2017). *Medium*. Recuperado el Noviembre de 2018, de Teorías del cambio organizacional atendiendo al proceso:
<https://medium.com/@fonso149/teor%C3%ADas-del-cambio-organizacional-atendiendo-al-proceso-7742246f432b>
- Vélez, L. R. (27 de Diciembre de 2017). *Corporación Industrial Minuto de Dios*. Recuperado el Noviembre de 2018, de ¿Qué es la planeación estratégica?:
<https://mdc.org.co/que-es-la-planeacion-estrategica/>
- SuperBol. (27 de Enero de 2015). *SuperBol*. Recuperado el Noviembre de 2018, de La Empresa: <http://www.super-bol.com.ar/la-empresa.html>
- BAE Negocios. (21 de Agosto de 2018). *BAE Negocios*. Recuperado el Noviembre de 2018, de Argentina es uno de los países con mayor inflación en el mundo:
<https://www.baenegocios.com/economia-finanzas/Argentina-es-el-cuarto-pais-con-mayor-inflacion-del-mundo-20180821-0007.html>
- CAMPARI Group. (05 de Agosto de 2018). *CAMPARI Group*. Recuperado el Noviembre de 2018, de Our Group: <https://www.camparigroup.com/en>

DIARIO DE CAMPO

Lunes 12 de noviembre de 2018: Visita empresarial a SuperBol donde el gerente general de la empresa ofreció un recorrido por las instalaciones de la empresa y así mismo dictó una charla acerca del proceso de crecimiento que ha sufrido su empresa y cómo supieron sobresalir en el mercado.

Martes 13 de noviembre de 2018: Visita al puerto de Buenos Aires en las horas de la mañana y en las horas de la tarde visita empresarial a las instalaciones del Grupo Campari, empresa dedicada al sector de aperitivos y diferentes tipos de licores para el mercado mundial.

Miercoles 14 de noviembre de 2018: Visita a las instalaciones de la Universidad de Buenos Aires donde se dictaron al grupo unas experiencias empresariales de emprendimientos argentinos, y también se dictó una clase de marketing digital, donde enseñaron las nuevas tendencias de mercadeo online.

Jueves 15 de noviembre de 2018: Visita al puerto de Montevideo en las horas de la mañana y en las horas de la tarde visita a las instalaciones de la ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración) donde explicaron el funcionamiento de esta organización y su impacto en el desarrollo de los países latinoamericanos.

Viernes 16 de noviembre de 2018: Visita a las instalaciones de ZONAMERICA, donde se tuvo la oportunidad de conocer que hace diferente esta zona franca a las demás del sector, tanto nacional como internacional. Así mismo, se conocieron los planes de expansión que tiene ZONAMERICA en Colombia con su próxima sede en Cali.