



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

**Efecto de la pandemia, un desafío para la dirección  
Empresarial.**

**Caso: Grupo los Jazmines y Sushifeel de la ciudad de  
San Miguel de Tucumán, junio-noviembre 2021**

**Autores: Armanini Maria Florencia**

**DNI N.º: 37.311.997**

**Autores: Castro Alexis David**

**DNI N.º: 32.807.695**

**Autores: Rosas Adriana Rebeca**

**DNI N.º: 34.132.222**

**Autores: González Marina del Milagro**

**DNI N.º: 37.935.889**

**Director: Diego Ezequiel Assaf**

**Carrera: Licenciatura en administración de Empresa & Contador Público Nacional**

**Periodo Lectivo: 2021**

**Trabajo de Seminario**

**Asignatura a la cual corresponde el tema a desarrollar: Organización y Administración**

## **Resumen**

El presente trabajo final de Seminario “Efecto de la pandemia, un desafío para la dirección Empresarial” intenta explicar parcialmente el impacto de la Crisis Sanitaria ocasionada por el virus SARS-COV2, en la economía argentina, y su efecto directo sobre las empresas.

Hay que subrayar que, si bien es cierto que este tema podría abordar muchas aristas, decidimos seleccionar aquellas que consideramos que podrían aportar mayor luz y claridad a nuestra investigación.

Hemos estructurado esta Tesis, en cuatro capítulos. El primero dedicado al análisis de las variables macroeconómicas, y el impacto directo que tienen sobre las organizaciones, mencionando los sucesos de mayor importancia en el contexto de la pandemia.

Para estudiar más de cerca a las empresas, en el capítulo dos nos adentramos en ellas, buscando obtener una visión de su microentorno y la influencia que posee sobre las mismas.

El tercer capítulo presenta la premisa “adaptarse para sobrevivir” a aquellos cambios que fuimos desarrollando a lo largo del trabajo, dándole profundidad a los temas que consideramos claves apoyándonos en nuestro marco teórico.

El trabajo de campo, plasmado en el cuarto capítulo, se basa en las investigaciones que realizamos en dos empresas de rubros diferentes, pero con experiencias similares. En este capítulo aplicamos la práctica de todo lo expuesto anteriormente, y logramos la conclusión de nuestro trabajo.

Esperamos que este trabajo sirva para comprender que, anticiparse a los cambios, es una de las mayores ventajas competitivas del mundo actual, y quienes no comprendan

esto, es posible que no sobrevivan en el nuevo entorno volátil, incierto, cambiante y ambiguo en el que hoy vivimos.

## **Introducción**

Ya nadie es ajeno a la crisis sanitaria y económica por la que estamos atravesando. El confinamiento obligatorio que puso en pausa para algunos sectores de la economía trajo efectos devastadores.

El impacto económico provocó el cierre de miles de negocios alrededor del mundo, y claro que Argentina no fue la excepción. El efecto sobre las Pymes en nuestro país fue catastrófico, el cierre de miles de ellas provocó una ola de desempleo y la caída del PBI pusieron en jaque nuestra economía.

En la larga búsqueda y recolección de información, creyendo que el escenario catastrófico no dejó escapar a nadie, nos topamos con una versión diferente, un lado B que creíamos no existía nos encontramos con empresas que, a diferencia de la mayoría, lograron sobreponerse a la pandemia, obteniendo resultados exitosos, incluso mejores que años en donde el COVID no era una realidad.

Entonces, comenzamos a preguntarnos, ¿qué hicieron diferente estos negocios que lograron mantenerse de pie ante la crisis provocada por la pandemia?

Tener una empresa con objetivos claros sin dejar de lado la importancia de una estructura flexible, que permita a la dirección poder realizar cambios a tiempo cuando las cosas no suceden según lo planificado, y contar con un equipo de recursos humanos que acompañe y apoye a la gerencia, son algunos de los factores claves para lograr la sustentabilidad en los tiempos de crisis.

# Capítulo 1

## Covid 19 y su impacto en argentina

**Sumario:** 1.-Problema de investigación. 2.-Objetivos de Investigación. 3.-Preguntas de investigación. 4.-Análisis de Variables Macroeconómicas. 5.-Análisis PESTA. Factores Económicos; Factores Políticos; Factores Socioculturales; Factores Tecnológicos; Factores Ambientales.

### **1. Problema de investigación**

Los efectos del covid-19 no solo fueron a nivel sanitario, sino también cambiaron la forma de realizar transacciones en la sociedad, una época donde el cierre de fronteras, comercio, fábricas, han puesto a prueba a empresas y trabajadores para rediseñar la manera de hacer negocios, bajo el diseño de teoría fundamentada del tipo cualitativo, *queremos comprender los factores que se deben considerar para la sostenibilidad de la empresa bajo el nuevo contexto presente en la República Argentina, la investigación se llevará a cabo en la provincia de Tucumán* definiendo como variables la estructura que se debe adoptar, la importancia de la Tecnología y el cambio cultural en el ámbito laboral. Como Instrumento de recolección de datos se utilizará, Entrevistas en profundidad, Análisis y recolección de datos Secundarios.

## **2. Objetivo de Investigación**

### *General*

El objetivo de nuestro trabajo es demostrar la importancia de la implementación de una estructura flexible, con capacidad de adaptación rápida a los cambios. Contar con una dirección con visión a futuro, que realice de forma constante un análisis y estudio de las variables que afectan directamente a las organizaciones, que sean capaces de liderar y dirigir aun en tiempos de crisis y fomentando una cultura empresarial sólida.

### *Específicos*

Mostrar cual es la importancia de la planificación bajo el monitoreo de los cambios en el macroentorno y microentorno que afectan el desarrollo de las organizaciones.

Determinar cuál es el papel que la gerencia<sup>1</sup> y mandos medios deben tener para que el cambio cultural sea un éxito o tenga el menor impacto en la implementación de la estructura elegida, en la empresa de “Grupo los Jazmines” y “Sushifeel”.

## **3. Preguntas de investigación**

¿Cuál es la tecnología que se necesita para afrontar la nueva realidad?

¿Cuál es la importancia de la planificación?

¿Cuáles son las estructuras que debe adoptar teniendo en cuenta el contexto sanitario una nueva realidad?

¿Cuáles son las estrategias de implementación para generar el cambio cultural en la empresa?

---

<sup>1</sup> Nota: Cuando nos referimos a gerencia, director, CEO, etc. Aludimos a la Dirección

¿Cómo afectó la pandemia las actividades de operación de la empresa del rubro agrícola y gastronómica, y que decisiones son importantes para sobrevivir bajo este contexto?

#### **4. Análisis de Variables Macroeconómicas**

Para poder comprender mejor el impacto que causó la llegada de COVID - 19 en la economía Argentina y su repercusión en las Empresas del País, debemos comprender cuáles son aquellas fuerzas externas que influyen en las organizaciones, conocidas como “Variables Macroeconómicas”.

Consideramos a las empresas bajo el concepto de sistemas, según lo define Del Pozo Navarro-1992, es un “Conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes está conjuntada a través de una ordenación lógica, que encadena sus actos a un fin común”<sup>2</sup>, bajo éste concepto entendemos que la empresa se encuentra afectado por factores de su ambiente, “no hay sistema sin ambiente”<sup>3</sup> y al mismo tiempo consideramos a las organizaciones bajo la tipología natural de “*sistemas abiertos*”, Los sistemas abiertos son aquellos que intercambian con su ambiente, regularmente, información, materiales, energía. Como característica, entendemos adaptarse a los cambios que se producen a fin de preservar su existencia<sup>4</sup>. A partir de aquí analizamos los factores del macroentorno que afectan a las empresas.

#### *¿Qué es el Macroentorno de una empresa?*

El macroentorno de la empresa son los principales factores externos e incontrolables que influyen en la toma de decisiones de la organización, afectando a su desempeño y estrategias. “*Todas las empresas operan en un amplio **Macroambiente** que consta de seis componentes principales.*” *cada componente tiene potencial para afectar*

---

<sup>2</sup> CATEDRA ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESA, presentación de clase teórica n°1, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2014). Pág.3

<sup>3</sup> Ibidem. pág. 4

<sup>4</sup> Ibidem.

*el ambiente competitivo y de la industria, aunque es probable que algunos tengan más repercusiones que otros.*<sup>5</sup>

Las variables que componen el Macroentorno pueden definirse en:

1. **Fuerzas demográficas:** los diferentes segmentos del mercado suelen verse afectados por fuerzas demográficas comunes, incluido el país o región; edad; etnicidad; nivel de educación; estilo de vida del hogar; características y movimientos culturales.
2. **Factores económicos:** el entorno económico puede afectar tanto la producción de la organización como el proceso de toma de decisiones del consumidor.
3. **Fuerzas naturales:** el proceso de evolución del planeta Tierra y sus recursos naturales, como bosques, productos agrícolas o productos marinos debe tenerse en cuenta. También existen recursos naturales no renovables como petróleo, carbón o minerales, entre otros, que pueden afectar la producción de la empresa y deben considerarse.
4. **Factores tecnológicos:** las habilidades y el conocimiento aplicado a la producción, y la tecnología y los materiales necesarios para la fabricación de productos y servicios también pueden afectar el buen funcionamiento del negocio y deben ser considerados.
5. **Fuerzas políticas y jurídicas:** Deben tener en cuenta los desarrollos políticos y /o legales relacionados con la organización y sus mercados.
6. **Fuerzas sociales y culturales:** debe tenerse en cuenta el impacto que los productos y servicios provocan en la sociedad. Cualquier elemento del proceso de producción o cualquier producto o servicio que sea nocivo para la sociedad debe eliminarse para mostrar que la organización asume su responsabilidad social.

Esos factores se caracterizan por ser no controlables y por su impacto directo en las organizaciones. Bajo este contexto, resulta evidente que las empresas deben llevar a

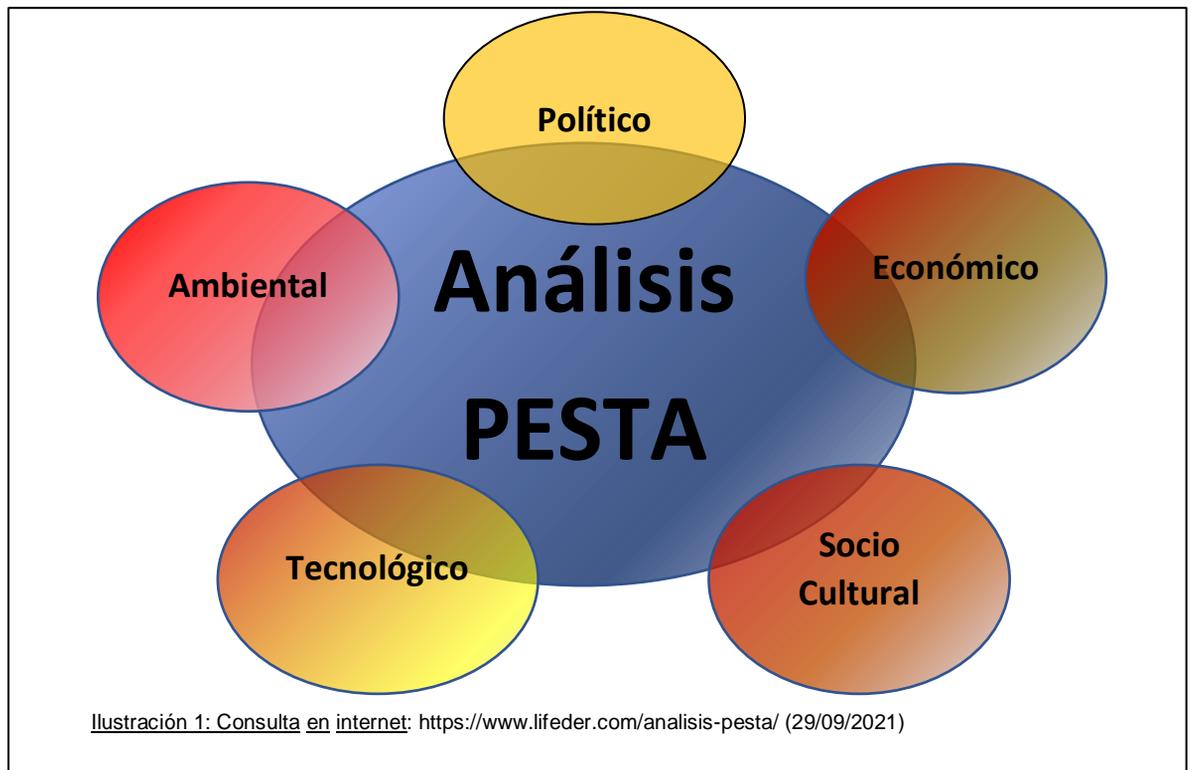
---

<sup>5</sup> THOMSON A. Arthur, PETERAF A. Margaret, GAMBLE E. John, STRICKLAND III A.J., *Administración Estratégica*, trad.por Ricardo Martín Rubio Ruiz, Pilar Carril Villarreal, José Francisco Javier Dávila Martínez, McGRAW - HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México, 19° edición, s.d, pág. 42

cabo un análisis y monitoreo de su macroentorno para estar actualizada sobre las tendencias y los cambios que se realicen. Como los factores macroeconómicos **afectan diferentes industrias en diversas formas y grados** conviene que los administradores determinen cuales son los factores *más importantes desde el punto de vista estratégico*, significa que tengan el peso suficiente para afectar las decisiones finales de la empresa acerca de su rumbo, objetivo, estrategia y modelo de negocios.<sup>6</sup>

## 5. Análisis PESTA

El método que utilizaremos para el análisis del Macroentorno en Argentina 2020 y su impacto en las empresas, es conocido como ANÁLISIS PESTA. El profesor de Harvard Francis Aguilar es el creador del Análisis PESTA. En su libro de 1967, *Escaneando el entorno empresarial*, incluyó una herramienta de escaneo llamada ETPS. El nombre fue modificado posteriormente para crear el acrónimo actual PESTA.



<sup>6</sup> THOMSON A. Arthur, PETERAF A. Margaret, GAMBLE E. John, STRICKLAND III A.J., *op cit.*, pág. 42

Para realizar el análisis PESTA en el contexto de la Crisis Sanitaria ocasionada por el COVID-19, vamos a empezar desarrollando cómo comenzó.

El virus coronavirus (SARS-CoV-2), se identificó por primera vez en diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan, capital de la provincia de Hubei, en la República Popular China. La OMS reconoció a la enfermedad como pandemia global el 11 de marzo de 2020. Generalmente es un virus que se transmite de persona a persona a través de las pequeñas gotas de saliva, que se emiten al hablar, toser, estornudar, etc. Se propaga principalmente cuando las personas están en estrecho contacto, pero también se puede difundir al tocar una superficie previamente contaminada, y luego llevar las manos contaminadas a la cara. Su periodo de incubación suele ir de dos días a catorce, y sus síntomas más comunes son la fiebre, tos seca, dificultad para respirar, pérdida del olfato, entre otros.

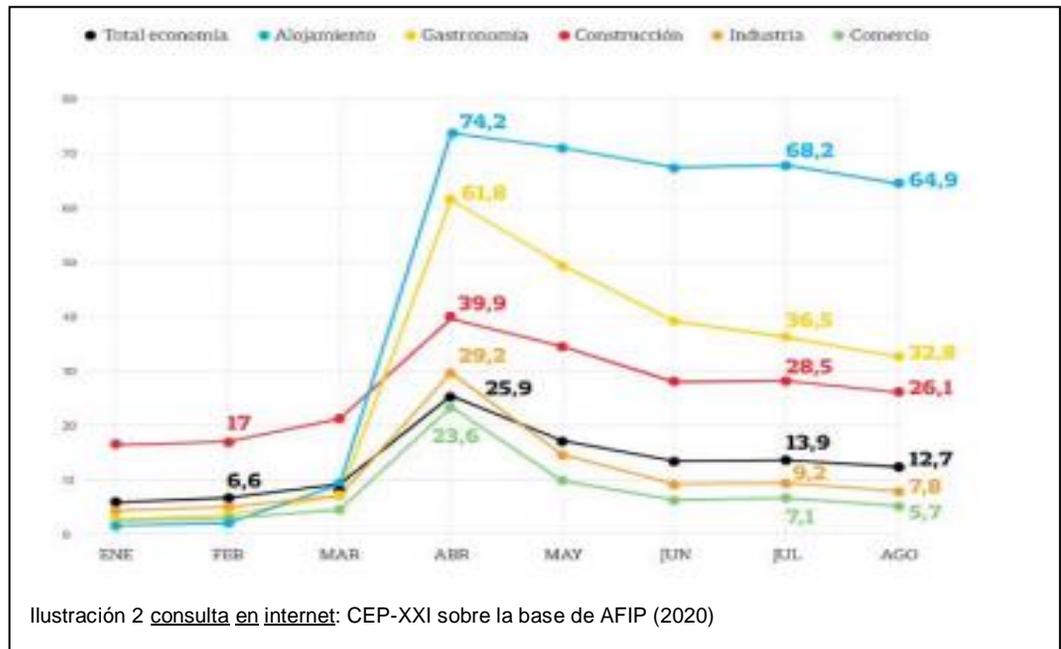
Dentro de las medidas de prevención están, lavarse las manos frecuentemente, cubrirse la boca al toser, el distanciamiento físico entre personas. Además, las personas de tercera edad y aquellas que padecen diabetes, enfermedades respiratorias, cardiopatías, hipertensión arterial o algún tipo de inmunodeficiencias, son las más vulnerables, y se les recomendó quedarse en casa cuanto más sea posible. Como consecuencia la mayoría de los gobiernos impusieron cuarentenas, confinamientos, restricciones a los viajes, cancelación de todo tipo de eventos, y cierre total de determinados establecimientos, para evitar la expansión del virus.

Esto provocó un efecto socioeconómico devastador, al reducir la movilidad, la actividad económica fue golpeada junto con el aumento del desempleo.

Al limitar las actividades de producción y de consumo por un periodo de tiempo indeterminado, provocó el desplome del mercado, llevando a muchas empresas a su cierre definitivo, y dejando a millones de trabajadores sin empleo. Sumado al cierre de fronteras que provocó la interrupción de las cadenas de valor. Argentina fue uno de los países en priorizar el sistema sanitario, estableciendo un confinamiento estricto, ante la economía.

Las actividades no esenciales fueron las más golpeadas y la crisis tuvo un gran impacto sobre las Pymes, quienes representan en la región el 99,5% de las empresas,

emplea al 60% de la población económicamente activa y representan el 25% del PBI regional (BID, 2020).<sup>7</sup>



Las empresas que se vieron particularmente perjudicadas por la distancia social fueron las del rubro gastronómico o educativo. Otras, en cambio, tuvieron que cerrar por encontrarse previamente en un escenario de riesgo financiero, por ejemplo, en los sectores de la construcción hotelera, gimnasios y clubes.

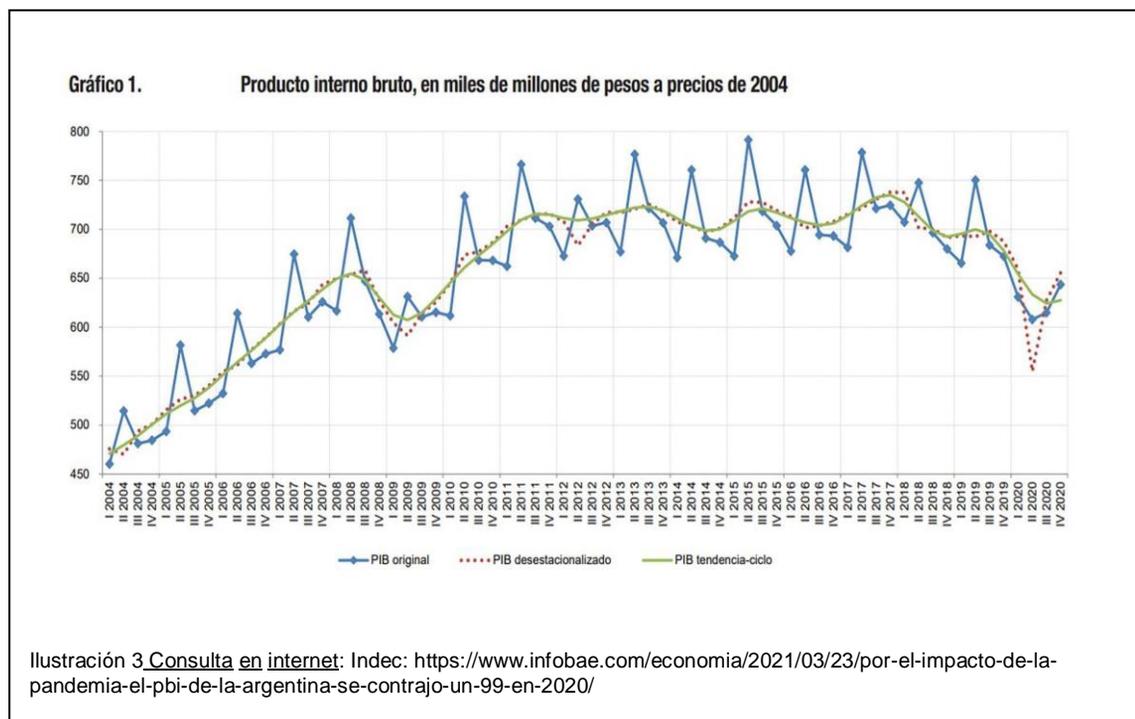
A continuación, vamos a desarrollar el análisis PESTA en un contexto de pandemia en la República Argentina, analizando los factores macroeconómicos para luego evaluar su impacto en las empresas.

### Factores Económicos

Una breve descripción de la situación económica de Argentina en el marco de la pandemia muestra que el PBI fue afectado por un impacto directo del confinamiento, se vio reflejado en el comportamiento del producto bruto interno, que

<sup>7</sup> [Consulta en internet](https://www.lifeder.com/analisis-pesta/): https://www.lifeder.com/analisis-pesta/ (29/09/2021)

según informó el INDEC, en 2020 cayó un 9,9%.



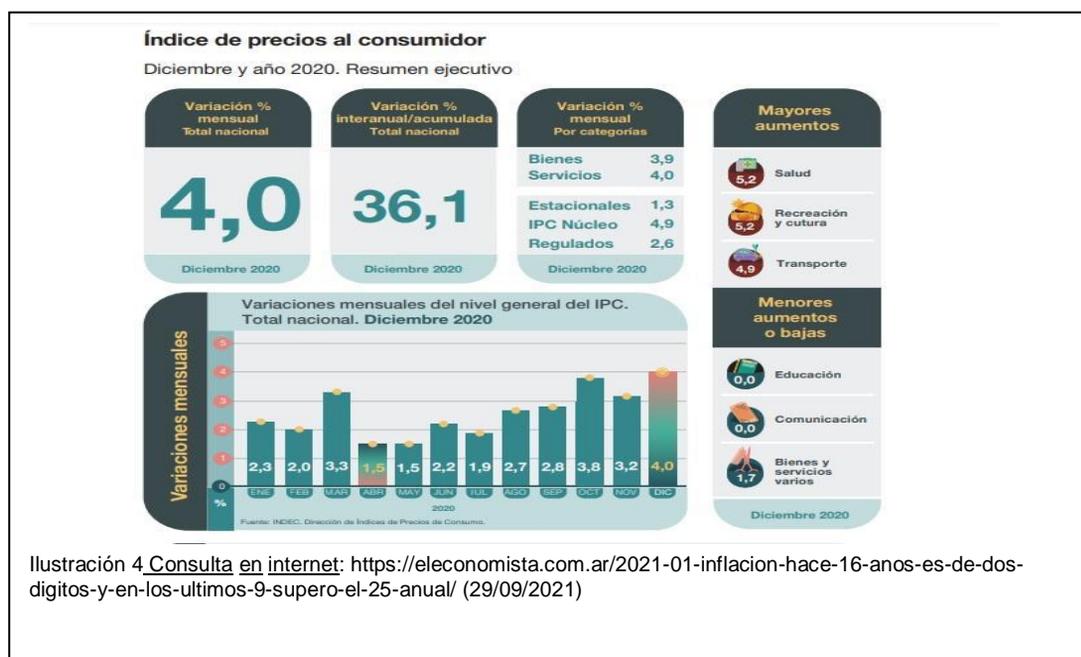
En el análisis sectorial, los datos también revelan los drásticos efectos de las restricciones sanitarias impuestas el 20 de marzo de 2020 y que comenzaron a ser flexibilizadas hacia mediados de año. Así, entre los sectores de mayor peso económico, fueron notables las caídas en la construcción (-22,6 %), la industria manufacturera (-7,7 %), la agricultura (-6,9 %) y el comercio (-5,4 %).

Pero hubo otros sectores que, aunque con menor incidencia en el PBI global, presentaron magnitudes de derrumbe aún peores, como el de los hoteles y restaurantes, cuya actividad se desplomó en 2020 el 49,2 %. Solo mostraron avances, aunque muy magros, los servicios de intermediación financiera (2,1 %) y los servicios de electricidad, gas y agua (0,9 %).

En relación con la Inflación, según datos oficiales obtenidos del INDEC, la inflación en Argentina interanual acumulado de enero a diciembre del 2020 fue del

36,10%<sup>8</sup>

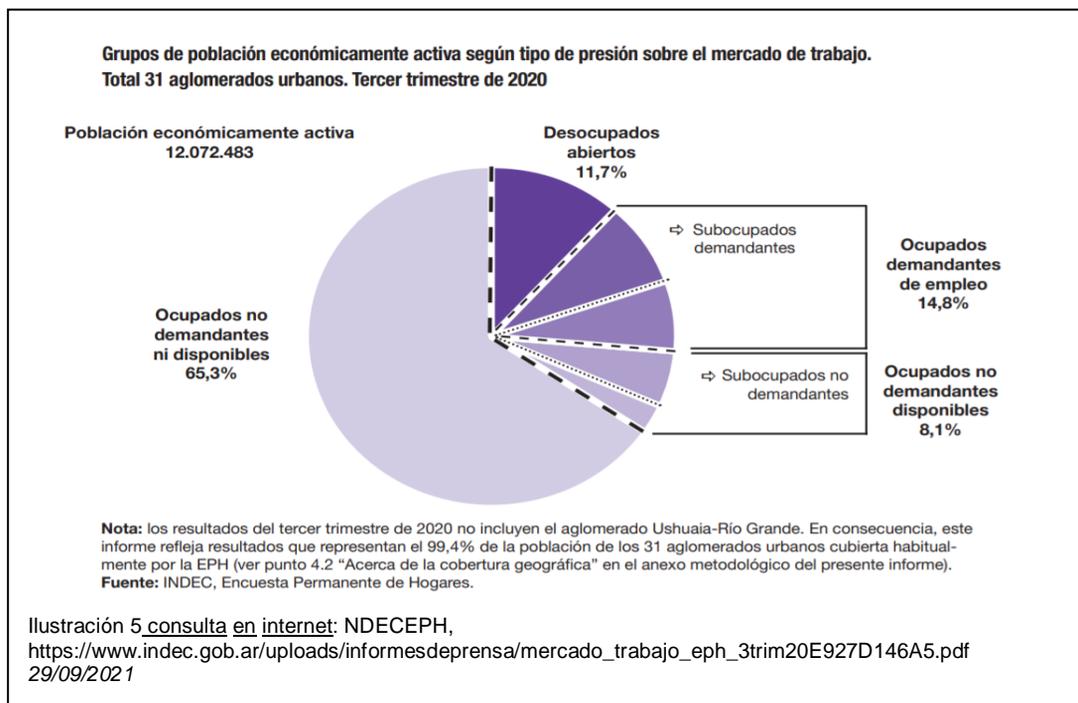
En diciembre, los precios de los bienes aumentaron 3,9% y los de los servicios, 4%. Los estacionales avanzaron 1,3%; los regulados, 2,6% y el IPC “núcleo”, un temerario 4,9%. A nivel regional, la mayor inflación se registró en el noreste, con 5,5% y la más baja en Patagonia, con 3%. Por rubros, lideró “salud” y “recreación y cultura”, ambos con subas de 5,2%. En el otro extremo, se ubicaron “educación” y “comunicación”, con 0%. En todo 2020, el rubro que más subió fue “prendas de vestir y calzado”, con 60% mientras que “comunicación” apenas avanzó 7,6%.<sup>9</sup>



<sup>8</sup> Consulta en internet: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31> (29/09/2021)

<sup>9</sup> Consulta en internet: <https://eleconomista.com.ar/2021-01-inflacion-hace-16-anos-es-de-dos-digitos-y-en-los-ultimos-9-supero-el-25-anual/> (29/09/2021)

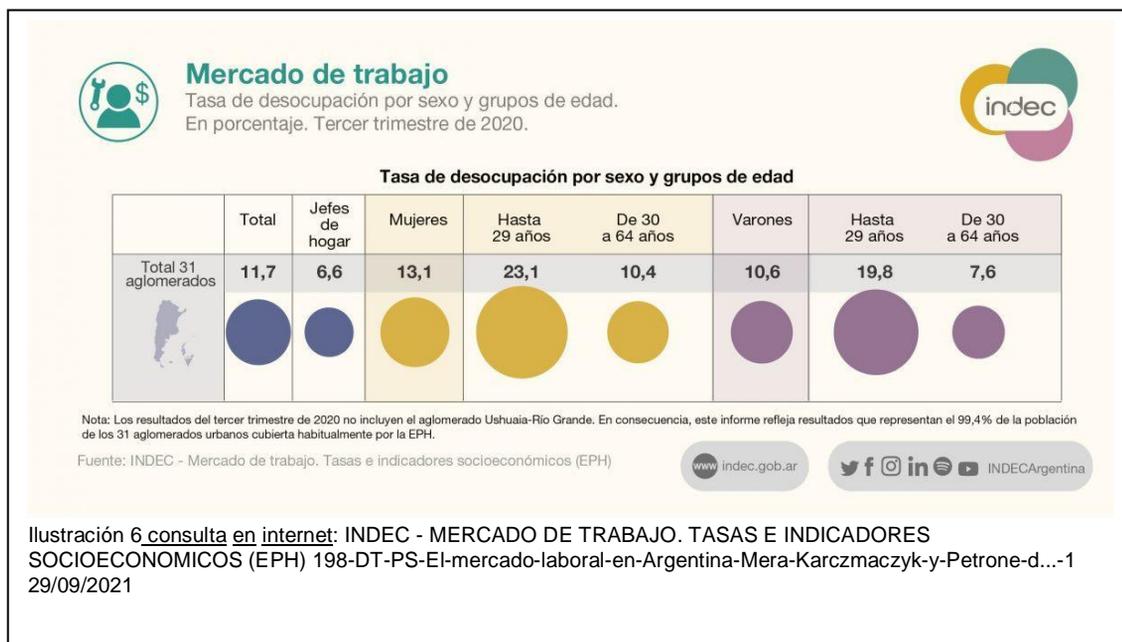
## Desempleo



En el tercer trimestre de 2020, la tasa de actividad se ubicó en 42,3%; la tasa de empleo en 37,4%; y la tasa de desocupación en 11,7%. A pesar de la flexibilización de las restricciones sobre las actividades y la circulación de las personas, en el tercer trimestre del año la pandemia por la COVID-19 continuó impactando sobre la dinámica del mercado de trabajo.

La tasa de desocupación del 11,7% representa a 1,4 millones de argentinos desempleados. Si se analiza por sexo, se observa una tasa de 13,1% para las mujeres y de 10,6% para los varones. En la caracterización de los grupos por edad, se destaca una tasa de desocupación del 23,1% para las mujeres de 14 a 29 años, mientras que para los varones de la misma edad la tasa se posicionó en 19,8%. Por su parte, la tasa de actividad, la cual mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población, exhibió un incremento de 3,9 puntos con respecto al trimestre

anterior, ubicándose en el 42,3% de la población. Igualmente, todavía se encuentra 4,9 puntos por debajo del tercer trimestre de 2019, a causa de las restricciones a la movilidad aún impactan sobre el comportamiento habitual del mercado de trabajo.<sup>10</sup>



### Factores Políticos

En el marco de una pandemia mundial, el gobierno se vio obligado a tomar medidas extraordinarias, a través de distintos DNU y Leyes, para contener la propagación del virus y amortiguar el impacto de la crisis económica.

#### DNU: Prohibición de despidos.

A través del DNU 329/2020 dictado por el Poder Ejecutivo Nacional, en el marco de la

<sup>10</sup> [Consulta en internet](#): INDEC - MERCADO DE TRABAJO. TASAS E INDICADORES SOCIOECONOMICOS (EPH) 29/09/2021

emergencia pública, se anunció la PROHIBICIÓN DE DESPIDOS.<sup>11</sup>

“PROHÍBEN LOS DESPIDOS SIN JUSTA CAUSA Y POR LAS CAUSALES DE FALTA O DISMINUCIÓN DE TRABAJO Y FUERZA MAYOR POR EL PLAZO DE SESENTA (60) DÍAS CONTADOS A PARTIR DE LA FECHA DE PUBLICACIÓN DEL PRESENTE DECRETO EN EL BOLETÍN OFICIAL”.

Publicada en el Boletín Nacional del 31-Mar-2020

Si bien el objetivo principal del gobierno fue proteger a los empleados, resultó en un impacto negativo para los empleadores, para quienes la mano de obra representa una porción importante de sus costos operativos.

#### LEY DE SOLIDARIDAD SOCIAL Y REACTIVACIÓN PRODUCTIVA EN EL MARCO DE LA EMERGENCIA PÚBLICA

La ley 27.541 otorgaba la posibilidad de acudir a la moratoria en el pago de impuestos. Podrían acceder las micro, pequeñas y medianas empresas, incluyendo a los monotributistas y autónomos. Además, alcanzaba a las entidades sin fines de lucro que estén inscritas en la AFIP. La moratoria contemplaba tanto deudas impositivas, aduaneras y de la seguridad social, correspondientes a obligaciones vencidas al día 30 de noviembre de 2019, así como sus intereses, multas y demás sanciones no condonadas. Además, se podía financiar planes vigentes al 23/12/2019<sup>12</sup>.

El plan permitía la cancelación de deudas hasta en 120 cuotas.

La moratoria otorgada por el gobierno buscaba aliviar a las micro, pequeñas y medianas empresas que mantenían deudas con el Fisco, con la posibilidad de regularizar sus obligaciones en amplios plazos y con importantes beneficios.

---

<sup>11</sup> Art. 2, Decreto 329/2020, (b.o.31/03/2020)

<sup>12</sup> Art 8, LEY DE SOLIDARIDAD SOCIAL Y REACTIVACIÓN PRODUCTIVA EN EL MARCO DE LA EMERGENCIA PÚBLICA, ley N° 27541, título IV, cap 1. s.d.

## Ley de Teletrabajo

Con la determinación de la cuarentena obligatoria, y la imposibilidad de moverse de los hogares, el mercado laboral buscó adaptarse, trasladando la oficina a la casa. Con la creciente modalidad del *Home Office*, el gobierno no podía hacer la vista a un lado de la nueva realidad, y se vio obligado a reglamentar esta nueva práctica.

Según la ley 27.555, el contrato de teletrabajo existe cuando se realizan actos, obras o se prestan servicios propios del contrato de trabajo desde el domicilio de la persona que trabaja o desde lugares distintos al establecimiento del empleador, por medio de tecnologías de la información y comunicación. En ella se enmarca la relación entre el empleado y el empleador, estableciendo que se mantienen los mismos derechos y obligaciones que el trabajo prestado de manera presencial. Establece que la jornada laboral debe ser pactada previamente en el contrato, debiendo respetarse los horarios, y no pudiendo de ninguna manera el empleador contactar al trabajador fuera de su jornada laboral. Tanto el aprovisionamiento de los dispositivos electrónicos como las instalaciones necesarias para realizar las tareas recaen sobre el empleador, y el empleado será responsable de su correcto uso y mantenimiento. El empleado tiene derecho a ser compensado por los mayores gastos de conectividad o consumo, y a ser capacitado en el uso de la tecnología, sin que esta implique una mayor carga laboral.<sup>13</sup>

## Factores Socio -culturales

En cuanto al factor Sociocultural, resulta imposible no pensar en el gran impacto que tuvo la llegada del Virus a la vida de las personas, y como de un día para otro, todo aquello a lo que estábamos acostumbrados, cambió. Las personas tuvieron que adaptarse a la nueva normalidad, desde comenzar a practicar el Home Office, tarea que no resultó sencilla cuando se trata de coordinar los horarios laborales con las tareas cotidianas del hogar, y el estrés que generó en las personas tantos días de cuarentena, sumado a los

---

<sup>13</sup> RÉGIMEN LEGAL DEL CONTRATO DE TELETRABAJO, Ley N° 27555. (b.o 14/08/2020)

extremos cuidados sanitarios que el virus requería.

Debido al confinamiento, y las limitaciones de circular, los almacenes cerca del hogar fueron los más elegidos, la gente dejó de recorrer varios kilómetros en busca de supermercados más económicos, y busco la comodidad y cercanía, ocasionando un gran impacto en el comportamiento de la demanda.

### Factores Tecnológicos

El escenario de confinamiento y restricciones a la libre circulación de las personas, con el propósito de contener la propagación del virus, la importancia del uso de la tecnología se hizo inminente. *Las ventas en línea y los pagos por medios electrónicos fueron los grandes protagonistas de esta historia.* Desde los restaurantes más tradicionales, hasta las verdulerías de barrio se sumaron a la nueva modalidad de ventas online, a través de distintas plataformas y redes sociales.



Según un estudio publicado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), se analizaron datos relevantes de lo sucedido en 2020 en el contexto especial de la pandemia, y se obtuvieron los siguientes resultados:

## **Facturación**

La facturación de *e-commerce* en 2020 fue de \$905.143 millones. Lo que representa un crecimiento del 124% anual con respecto al 2019. Este monto corresponde a 164 millones de órdenes de compra. Un crecimiento del 84% con relación al 2019, año en el que se realizaron un total de 89 millones de órdenes de compra y se facturaron \$403.000 millones.

Las categorías que más crecieron durante el año pandémico fueron:

- 1ro, Indumentaria y artículos deportivos (ocupaba el 4to puesto en 2019).
- 2do, Indumentaria no deportiva (ocupaba el 6to puesto en 2019).
- 3er lugar, Alimentos y Bebidas (ocupaba el 10mo lugar en 2019).

## **Medios de pago: lideran las tarjetas de crédito**

Las tarjetas continúan siendo el principal medio de pago elegido por los usuarios: tanto las de crédito (64% durante el 2020, en 2019 era 69%) como las de débito (33% durante el 2020, en 2019 era 24%). Asimismo, creció mucho la utilización de billeteras electrónicas respecto del año anterior (14% durante el 2020, vs 7% en 2019) y la transferencia bancaria (13% durante el 2020 vs 9% en 2019).

## **¿Cómo realizan sus compras?**

Los buscadores web y las aplicaciones o sitios de *Marketplace* son las dos fuentes de consulta más recurridas antes de la compra. El móvil se consolida como el dispositivo de búsqueda preferencial, elegido por el 58% de los usuarios, mientras que sólo el 50% realiza compras a través de ellos. Como era de esperar, el envío a domicilio desplaza al retiro en punto de venta como principal opción de logística, se encuentra en primer lugar entre las preferencias de los usuarios (77%), mientras el retiro en sucursal del operador

logístico es elegido sólo por el 23% de los usuarios.<sup>14</sup>

### *Factores Ambientales*

La actual pandemia viene a recordarnos el vínculo de la salud humana con la salud de la naturaleza, y la importancia de mantener el equilibrio de los ecosistemas para evitar situaciones de emergencia como la del presente. La conducta humana está llevando a una pérdida severa de la biodiversidad, cambiando la interacción animal-humano y distorsionando los procesos del ecosistema que regulan la salud planetaria y controlan muchos servicios de los que dependemos. En un país cuyo índice de urbanización asciende a casi el 95% de la población, es importante destacar que recientes estudios globales indican que los mayores índices de mortalidad por COVID-19 se dan en las ciudades con los peores índices de calidad del aire. La quema de combustibles fósiles en el ámbito urbano, principalmente provenientes del sector del transporte, está directamente asociada con el incremento de la mortalidad a causa del COVID-19.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Consulta en internet: <https://www.id4you.com/blog/novedades/el-boom-del-e-commerce-en-argentina/> (29/09/2021)

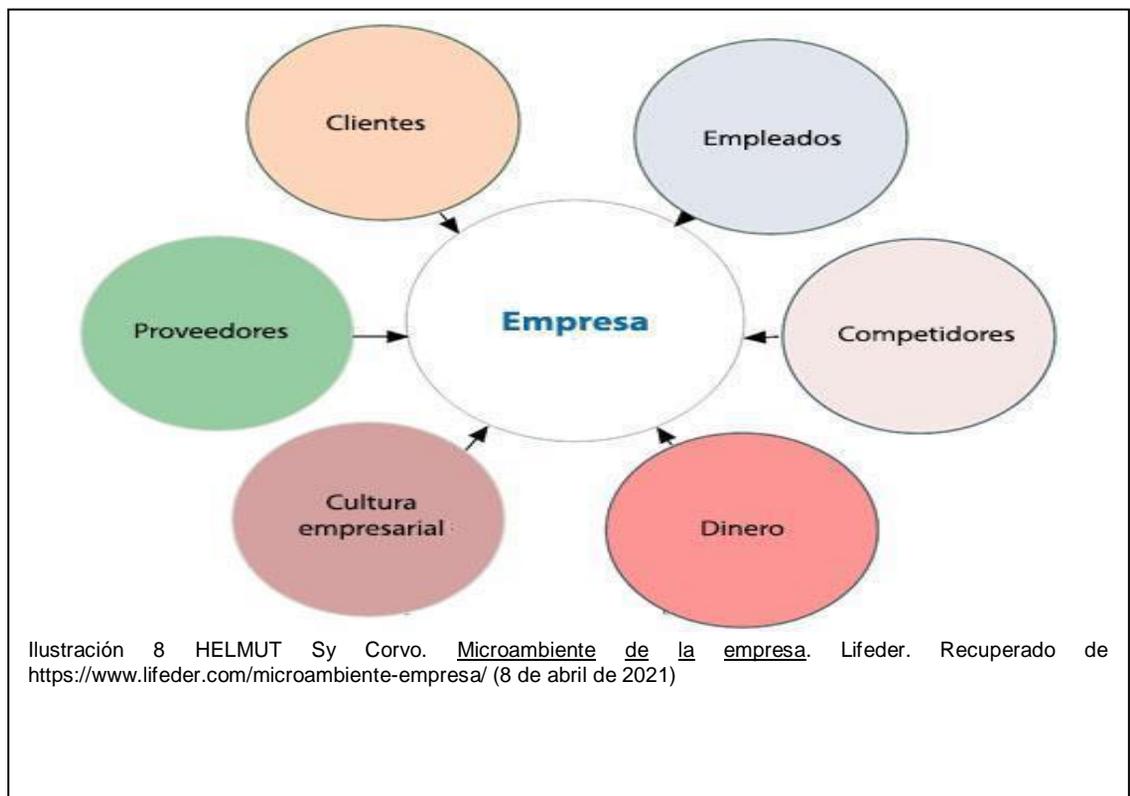
<sup>15</sup> Consulta en internet: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informecovid19\\_argentina.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informecovid19_argentina.pdf) (29/09/2021)

# Capítulo 2

## La pandemia y las empresas

**Sumario:** 1.-Análisis del Microentorno de las organizaciones; Microentorno ¿Qué es? 2.-Clientes. 3.-Proveedores. 4.- Empleados. 5.-Dinero. 6.-Competidores. 7.-Cultura empresarial. 8.-Dirección.

### 1. Análisis del Microentorno de las organizaciones.



### Microentorno ¿qué es?

**Concepto:** El microentorno se utiliza para definir a aquellas fuerzas externas y cercanas a la empresa, que tienen un impacto directo en su capacidad de servir su producto o servicio al cliente final. Analizar el microentorno en un contexto de nueva normalidad, con nuevas formas de hacer las cosas, y cambios abruptos resulta imprescindible para conocer la situación actual de la organización y los cambios que estos factores generan en la misma.

Recordemos el enfoque socio técnico de la organización la cuál, “Concibe a las organizaciones como una combinación de tecnología y como un sistema social, desarrollándose entre los subsistemas una interacción mutua y recíproca”, por lo tanto será importante el diseño administrativo y el sistema de información, ya que si se introduce una nueva tecnología, para adaptar los procesos a la nuevas condiciones ambientales el personal puede reaccionar y contrarrestar los beneficios potenciales, por lo tanto el impacto en la estructura organizacional y en la cultura organizacional será inevitable.<sup>16</sup>

- Subsistema Técnico: se refiere al conocimiento requerido para el desempeño de las tareas, incluyendo las técnicas utilizadas en la transformación de productos.
- Subsistema psicosocial: integrado por individuos y grupos de interacción. Consiste en el comportamiento individual y la motivación, relaciones de función y posición, dinámicas de grupo y sistemas de influencia.
- Subsistema estructural: Se refiere a las formas en que las tareas de la organización están divididas(diferenciación) y son coordinadas (integración). La estructura de la organización representa la formalización de relaciones entre los subsistemas técnico y psicosocial.
- Subsistemas administrativos: Abarca a toda la organización al relacionarla con su medio ambiente, fijar los objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos,

---

<sup>16</sup> CATEDRA ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESA, presentación de clase teórica nº1, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2014). Pág.19

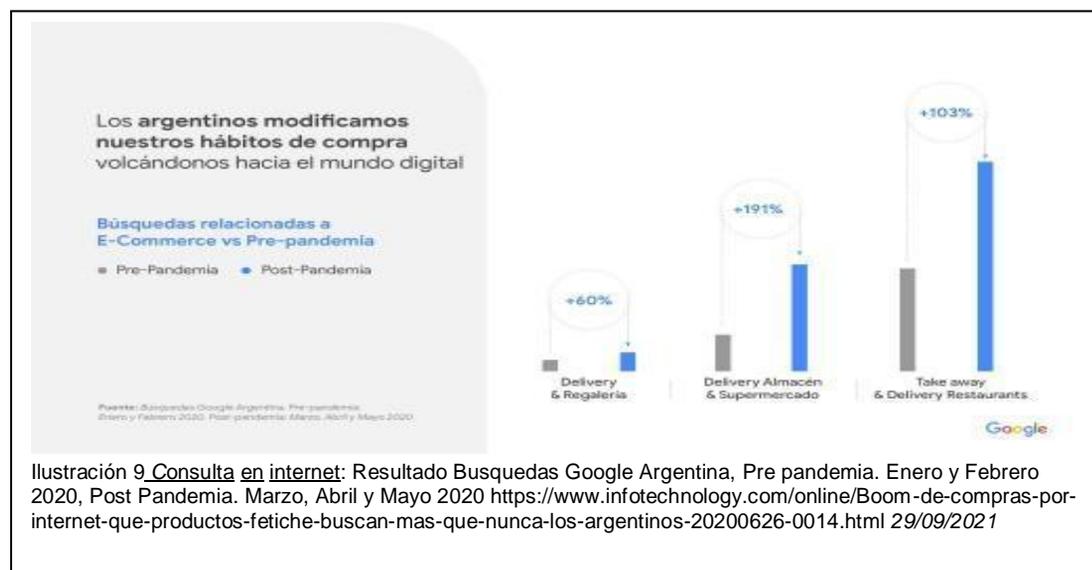
diseñar la estructura y establecer procesos de control.<sup>17</sup>

## 2. Cientes

Como vimos en el capítulo anterior, la forma de comprar cambio, las personas hoy eligen comprar desde la comodidad de sus hogares a un clic, sin tener que trasladarse, sustituyendo el billete papel por medios de pago electrónicos.

Ante esta metamorfosis de la demanda, las empresas deben adaptar su forma de llegar a los clientes. Hoy existen infinidad de medios para acceder a las modalidades de venta online, desde páginas en internet, aplicaciones como Pedidos ya, Mercado Libre, hasta WhatsApp, algunos de ellos son gratuitos y otros requieren el pago de comisiones.

Evangalina Suárez, directora Comercial para la Industria de *Retail* de Google Argentina, realizó la presentación de un estudio mediante una conferencia virtual. Desde el inicio de la cuarentena, los argentinos se volcaron masivamente al mundo online. El estudio muestra los cambios en los intereses de los argentinos y sus hábitos de compra durante los últimos tres meses y que se ven reflejados en un crecimiento sin precedente de las búsquedas relacionadas al *e-commerce*. La gente se retiró de los negocios y de las



<sup>17</sup> Ibidem, Pág.20

calles, pero está en Internet.

Según los resultados de una encuesta de Google Argentina sobre el consumo durante la cuarentena y las tendencias del *'retail'*, el coronavirus ha venido a modificar notablemente los hábitos de compra. Si se analizan los datos de las búsquedas *e-commerce* realizadas en las etapas prepandemia (enero - febrero 2020) y postpandemia (marzo - abril - mayo 2020), los argentinos se han volcado notablemente hacia el mundo digital. Los mercados que más crecieron han sido: *'delivery'* de almacén y supermercados (191%), *'take away'* y *'delivery'* de restaurantes (103%) y *'delivery'* de regalarías (60%).

Aunque estas categorías llevan la delantera, todas las actividades relevadas experimentaron un gran crecimiento en cuanto a las búsquedas realizadas en los últimos dos meses. Por ejemplo, en el rubro electro-hogar el crecimiento fue del 120%, en tecnología fue del 75% y en moda y belleza superó el 51%. Al realizar una comparación interanual, el crecimiento en las compras *'online'* es un fenómeno que se verifica en todo el país y los sitios web dejaron de ser la vidriera principal para ser la única tienda abierta.

La estricta recomendación de aislamiento generó un fuerte cambio en los hábitos de consumo y muchos negocios ahora se vuelcan al mundo digital para ofrecer sus productos y servicios. Según las búsquedas indexadas de Google, entre los términos más rastreados, "desarrollo y diseño web" aumentaron un 65% mientras que "portales de compra" creció un 35%. Además, las palabras clave relacionadas a "cómo vender en Internet" se incrementaron notablemente en mayo.<sup>18</sup>

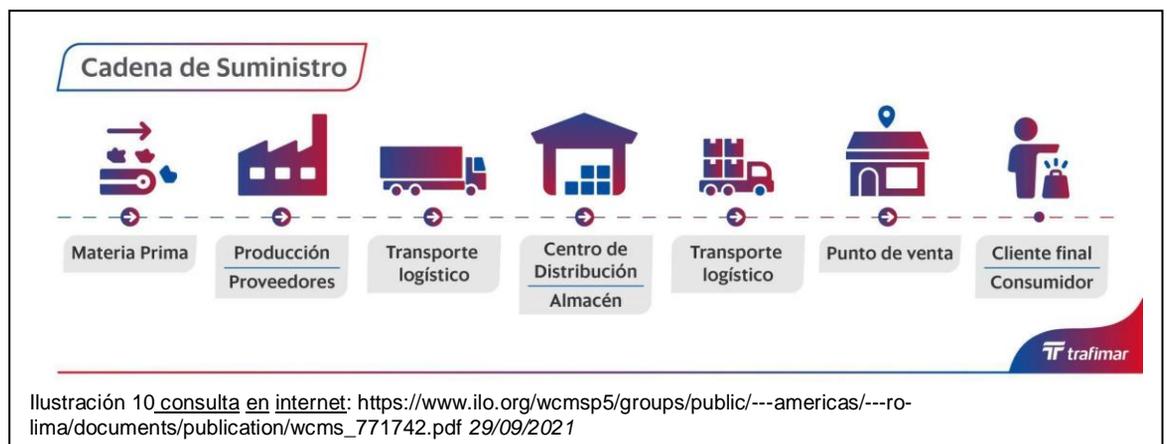
Esto nos conduce a pensar, que las alternativas de las empresas se reducen en adaptarse al nuevo mercado digital o cerrar. En línea con este concepto unos cuantos consejos sobre lo que se debe tener en cuenta en cuanto a lo que ocurre en una tienda física y la venta por los medios digitales, es la forma de comercializar los productos, en las tiendas físicas se puede colocar el producto estrella en un lugar estratégico para que

---

<sup>18</sup> Consulta en internet: <https://www.dossiernet.com.ar/articulo/google-presento-un-estudio-sobre-los-nuevos-habitos-de-consumo-y-las-tendencias-en-la-industria-de-retail/23298> (29/09/2021)

llame la atención del visitante, pero en el comercio electrónico es diferente, ya que el usuario que realiza la navegación web buscará lo que necesita confirmará precio y comprará o se irá, por lo tanto en lugar de hacerlo dar vueltas en la página, lo ideal es ir directamente al producto de inmediato, la condición se presenta de ésta forma porque existen centenares de tiendas online vendiendo los mismo productos, por lo que si en el sitio no se encuentra el producto con facilidad sin duda el cliente lo buscará en otro lugar.<sup>19</sup>

### 3. Proveedores



Con el cierre de fronteras, los canales de suministros se vieron perjudicados, obligando a las empresas a buscar otras alternativas para adquirir sus insumos a proveedores más cercanos.

Según la Organización Internacional del Trabajo, la crisis ha impactado en el abastecimiento de insumos y en los pagos a los proveedores en muchas cadenas, poniendo en peligro no solo la producción sino también la sobrevivencia de los escalones más débiles (Banco Mundial, 2020). La interrupción de muchas actividades productivas también ha creado problemas para suministrar insumos nacionales e importados a las empresas que han seguido operando. En algunos casos, las materias primas e insumos que

<sup>19</sup> Arancibia Mariano, E-commerce en las Pymes familiares del sector comercial en la localidad de Tucumán, en "Universidad de Buenos Aires Facultad de ciencias económicas escuela de estudios de posgrado", periodo 2018-2020, pag.13

utilizan se producen en localidades afectadas por la pandemia y en otros casos se han interrumpido las redes del transporte internacional. Un problema adicional ha sido que, debido a estos problemas, se han incrementado los costos de muchos insumos.<sup>20</sup>

#### 4. Empleados



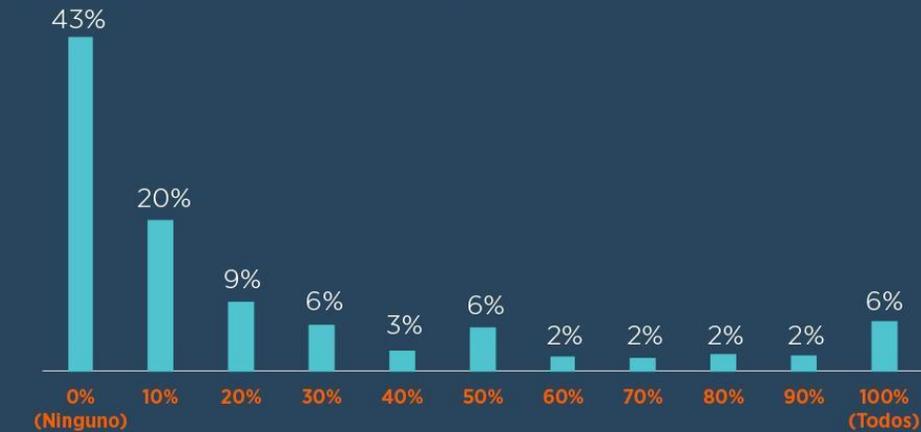
Uno de los mayores desafíos que debieron enfrentar las organizaciones bajo la nueva normalidad impuesta por la pandemia, fue la implementación del teletrabajo. Si bien el objetivo fue proteger a los empleados del virus, adaptar la oficina al hogar no es tarea sencilla. Los beneficios de implementar el teletrabajo son múltiples, van desde mayor flexibilidad en los horarios, hasta la reducción de gasto en transporte.

Pero la mayor dificultad fue lograr mantener la motivación del empleado y su sentido de pertenencia a la empresa, al estar imposibilitados de asistir a las instalaciones físicas. En este aspecto las empresas debieron volverse ingeniosas, otorgando mayor flexibilidad a los horarios de sus empleados, y enfocando su control en los resultados. Además, las reuniones periódicas a través de las plataformas virtuales ayudaron a mantener el contacto entre los empleados y sus superiores.

---

<sup>20</sup> Consulta en internet: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_771742.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_771742.pdf) (29/09/2021)

De cara al 2º semestre 2020, ¿qué % del personal de tu empresa podría pasar a desempeñarse en modalidad teletrabajo? (% de empresas)



Fuente: Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo - 5º relevamiento, Fundación Observatorio PyME.

Ilustración 11 LAPORTE Rafael Aguirre, RUSCONI Juan Manuel, TURANO Carolina, TODESCA Andrés & ZAPATA Lola [COVID-19 Y SU IMPACTO EN LAS PYMES ARGENTINAS Perspectivas para América Latina](#) en "Palermo Business Review" artículo del 1 de octubre 2020, s.d. pág. 7

Según un estudio realizado por la Fundación Observatorio Pyme, la mitad de las MiPyME (micro PYMES hasta 25 empleados) y MEG (medianas y grandes con 250 a 800 empleados), pueden implementar teletrabajo para parte de su personal, aunque la posibilidad de implementar esta nueva modalidad es sectorial y desigual en velocidades de adaptación (2020).

Las MiPyME y MEG de servicios, se encuentran con las posibilidades más altas e inmediatas que el resto de los sectores para adaptar la organización a esta nueva modalidad remota. El 68% de estas empresas pueden implementar el teletrabajo post pandemia, mientras que el 32% no tienen ninguna posibilidad de hacerlo. Además, el 15% de las empresas de servicio podrían implementar el teletrabajo de forma inmediata, antes que finalice el 2020.

En contraste se sitúa el sector de la construcción, donde las dificultades para implementar el teletrabajo son mayores. El 43% de las empresas de este sector puede implementar el teletrabajo con parte o todo su personal, mientras que el 57%

no tiene ninguna posibilidad de hacerlo. Por otro lado, solo el 2% podría implementarlo antes que termine el año (2020).<sup>21</sup>

## **5. DINERO**

Como sabemos, el dinero representa el activo más líquido que una empresa posee, su rol principal es la cancelación de obligaciones en el corto plazo. Por este motivo, algunos autores consideran la falta de liquidez como motivo de quiebra en las organizaciones. El dinero permite a las organizaciones mantener en funcionamiento su ciclo productivo, cancelando la deuda con sus proveedores y abonando el salario a su mano de obra, que representa una importante porción de los pasivos de las empresas.

Con la crisis económica, la disminución en los ingresos de las personas, la baja demanda, las tarjetas de crédito siendo el método de pago más utilizado, los ingresos en efectivo de las empresas se vieron afectados. De esta manera, no tuvieron más remedio que endeudarse con préstamos para poder cumplir con sus obligaciones.

- Con relación al **endeudamiento Financiero**, un estudio realizado por la CAME indicó que, “a raíz de la pandemia, el 59,4% de las empresas encuestadas debió tomar nuevos créditos para poder sostenerse, y que los mismos representaron, en promedio, cerca del 28% de la facturación correspondiente al año 2019. Respecto de las fuentes de dicho endeudamiento, el 47,4% de las empresas lo tomó en el sistema no bancario, siendo esta la única vía de financiamiento para el 85,7% de este subconjunto de PYMES. Por su parte, un 46,3% de las PYMES encuestadas que sostienen haber incrementado su deuda financiera a raíz de la pandemia, lo hizo a través de las líneas crediticias a tasa preferencial dispuestas

---

<sup>21</sup> LAPORTE Rafael Aguirre, RUSCONI Juan Manuel, TURANO Carolina, TODESCA Andrés & ZAPATA Lola [COVID-19 Y SU IMPACTO EN LAS PYMES ARGENTINAS](#) Perspectivas para América Latina en “Palermo Business Review” artículo del 1 de octubre 2020, s.d. pág. 7

por el gobierno nacional (Líneas al 24% y PYMES Plus), aunque entre estas casi el 13% debió complementar dichos fondos con otras fuentes de financiamiento adicionales. Consultadas sobre la posibilidad de hacer frente a las deudas contraídas en los plazos originalmente acordados, el 46% de las empresas indicaron no estar en condiciones. De hecho, en torno al 62% de las mismas indicaron que, independientemente de las condiciones de acceso a los créditos que tomaron, consideran que les demandará más de un año poder deshacerse de las mismas”

- En cuanto a la **capacidad para hacer frente al pago de salarios y sostener el nivel de empleo**, el 72,6% de las empresas empleadoras encuestadas indicaron haber podido pagar en tiempo y forma los salarios correspondientes al mes de junio y, entre estas, casi un 40% lo hizo con asistencia (Programa ATP, Línea al 24% u otras). Complementariamente, el 27,4% manifestó que le fue imposible hacer frente a dicha obligación (entre este subconjunto, el 79,3% indica hacer frente a esta problemática desde la irrupción de la pandemia), mientras que un 28,6% dio cuenta que debió desvincular o suspender personal a raíz de la coyuntura.”
- Con relación al endeudamiento **operativo**, los resultados indican que más del 70% de las PYMES encuestadas adeuda total o parcialmente impuestos nacionales, ratio que desciende levemente (69,4%) cuando la consulta se realiza sobre impuestos de origen provincial y/o municipal. Por su parte, casi el 60% de las mismas posee deudas con sus proveedores, mientras que entre aquellas empresas que alquilan la proporción que acumula pasivos por dicho concepto alcanza el 42,8%”.<sup>22</sup>

## **6. Competidores**

La pandemia ha generado una crisis económica que fuerza a las empresas a

---

<sup>22</sup> Consulta en internet: <https://mendoza.puntoapunto.com.ar/el-594-de-las-pymes-debio-endeudarse-por-la-pandemia-y-las-mas-afectadas-son-las-de-cuyo/> (29/09/2021)

incrementar sus esfuerzos en pos de la innovación y la digitalización. Aparecerán en los mercados e incrementarán su cuota aquellos nuevos entrantes disruptivos capaces de operar modelos negocio alternativos, mejor ajustados a las necesidades de los clientes en este nuevo contexto.

“En las economías emergentes, aproximadamente el 60% de las compañías privadas son familiares y se estima que con el tiempo ese porcentaje será aún mayor. Representan, con un 70% del total, la mayor fuente de generación de empleo”. En nuestro país, podemos notar que ocurre un efecto a la baja en la productividad, puesto que se produce más oferta, pero menos demandas. Fenómenos como “aumentos de los salarios del personal por los reclamos sindicales y la presión tributaria genera mayores costos, que se traslada a los precios y termina generando mayor inflación”. Este contexto genera algunos incentivos para competir, pero de una manera ingeniosa, por ejemplo “*el startup*”, lideradas por la nueva generación de *millenials*, están gestionando sus empresas de manera diferente. Según la revista *Entrepreneur* (diciembre de 2014), las nuevas oportunidades de negocios estarán relacionadas con formar parte de la *sharing economy*<sup>23</sup>, donde todo es más barato, diverso y alcanzable. Por ejemplo, en la ciudad estadounidense de San Francisco, ya puedes vender el auto y trasladarte en *Uber*, (una compañía que conecta a los conductores particulares con personas que necesitan viajes en taxi)<sup>24</sup>

Al considerar el análisis del mercado podemos usar la herramienta que propone el Prof. Michael Porter (1985), para analizar el atractivo de un mercado. Definimos al mercado como “la organización social través de la cual los oferentes (productores, vendedores) y demandantes (consumidores o compradores) de un determinado tipo de bien o de servicio entran en estrecha relación comercial a fin de realizar transacciones comerciales. Los 5 factores que propone el modelo son:

---

<sup>23</sup> Nota: Economía colaborativa, compartida o de intercambio, es un término general con una variedad de significados, que a menudo se usa para describir la actividad económica que involucra transacciones en línea

<sup>24</sup> PAULISE Luciana, *SOS Pymes 20 claves para potenciar tu empresa*, Ediciones Urano S.A, Empresa Activa, 1ª edición, Ciudad autónoma de Buenos Aires, febrero 2016. Pág. 31

- Poder de negociación de los compradores o clientes
- Poder de negociación de los proveedores o vendedores
- Amenaza de nuevos competidores entrantes
- Amenaza de productos sustitutos
- Rivalidad entre los competidores.

Según Porter, éstas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de la organización y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes y obtener rentabilidad. En relación con las fuerzas relacionadas con los competidores, se propone tener en cuenta **los actuales que compiten directamente con nuestro producto, los potenciales y lo actuales que compiten con un producto sustituto**. Todos estos competidores deben ser considerados para poder realizar una buena planeación estratégica. Existen oportunidades y amenazas que pueden originarse en fortalezas y debilidades de nuestros competidores. Por lo que se debe conocer quiénes son los más cercanos, que ofrecen y cómo, a cuánto lo ofertan, quienes son sus clientes etc.

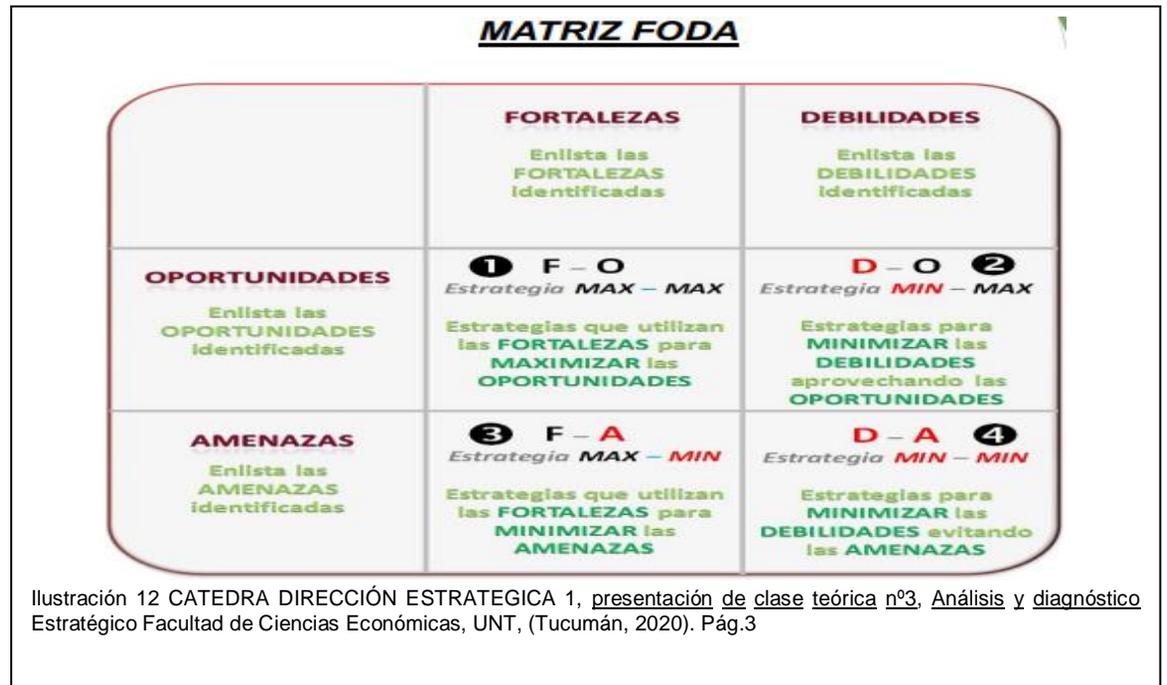
Una propuesta para el análisis estratégico relacionado también con los competidores es la herramienta FODA junto con una matriz de Impacto<sup>25</sup>. *“Al evaluar la situación general de una empresa, un punto clave es si está en posibilidades de perseguir oportunidades comerciales atractivas y de defenderse de amenazas externas para su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce como análisis FODA, llamado así porque se trata de las Fortalezas y Debilidades de los recursos de una empresa, así como sus Oportunidades y Amenazas externas. Un análisis FODA excelente ofrece las bases para formular una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, aproveche sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas competitivas y ambientales”*<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Ibidem pág. 34 y 35

<sup>26</sup> THOMSON A. Arthur, PETERAF A. Margaret, GAMBLE E. John, STRICKLAND III A.J., *op cit.*, pág. 83

Matriz de impacto: analiza el impacto de estos factores internos y externos para determinar cuánto puede afectar el negocio y cuál es su probabilidad de ocurrencia en el futuro, se busca definir si es necesario una acción inmediata, si debe hacerse un análisis de riesgo más profundo o dejarse de lado para evaluarlo nuevamente el año siguiente.<sup>27</sup>



## **7. Cultura Corporativa**

Con el trabajo remoto en su momento de mayor auge debido a la pandemia, desde las empresas resulta importante encontrar herramientas para sostener y fomentar la cultura corporativa. Sostener y fomentar la cultura corporativa dentro de cada compañía porque representa la manera de actuar, sentir y pensar que define la identidad de la organización y transmite un sentimiento de pertenencia que potencia el rendimiento de cada uno de sus miembros.

En este sentido, algunas de las claves para conservar al equipo unido durante la pandemia son la confianza en el otro; el compromiso para reconfigurar los principales

<sup>27</sup> PAULISE Luciana. op cit., Pág 36

desafíos con un liderazgo coherente; la comunicación con el objetivo de compartir la información en todos los niveles de la empresa, de manera clara, concisa y permanente, y la tecnología, para sostener el trabajo remoto en el más alto rendimiento. Además, la colaboración, para generar proyectos que involucren a distintas áreas; flexibilidad en cuanto al manejo de los tiempos; establecer objetivos conjuntos, porque atravesar unidos una pandemia mundial genera unidad, vínculos sólidos en las relaciones y otro tipo de conexiones, y propiciar la posibilidad de un café virtual, para crear espacios que no tengan que ver con el trabajo y brindarles a los colaboradores apoyo emocional.

Para poder transmitir la cultura empresarial es muy importante poner el foco en tratar de entender a los colaboradores para saber cómo están, cuáles son sus motivaciones y qué situaciones los frustran. Así se los podrá mantener motivados con la perspectiva de crecimiento que tiene la compañía y con la que ellos mismos pueden lograr dentro de la misma.

## **8. Dirección**

En relación con la dirección empresarial podemos empezar por definir los estilos de dirección como los siguientes.

- **El Director-Promotor y el Director-Gestor.** (Inspirado en trabajos de Howard Stevenson y Shan Martin).

El Director-Promotor es aquel que busca las oportunidades y luego los recursos, es innovador, asume los riesgos, compromete los recursos de manera escalonada para crear múltiples jugadas y prefiere las estructuras planas, con mucho contacto informal pues quiere sentir y vivir por contacto directo.

El Director-Gestor busca oportunidades para los recursos que dispone y controla, no toma riesgos, sino que sigue las normativas y presupuestos, es controlador y con capacidad de mando, prefiere la jerarquía formalizada y cela su estatus.

Ante un mundo tan cambiante, se requiere de directores que apuesten a la innovación y al trabajo en equipo, del tipo Director-Promotor. Pero también es importante

que estos no pierdan de vista los objetivos, el plan estratégico y que los resultados sean constantemente controlados.

Los directivos y gerentes deben tener una visión proactiva; es decir, estar preparados para cualquier tipo de cambios en la organización, teniendo la capacidad de acertar acciones eficientes para implementar el cambio, así como conocer sobre el momento oportuno de actuar. La capacidad de responder en forma eficiente a los diferentes cambios a los que se enfrentan las organizaciones determina su sostenibilidad y posicionamiento social. Para implementar algún tipo de cambio los directivos deben desarrollar habilidades efectivas para obtener de sus integrantes el compromiso y responsabilidad requerida, implica capacidad para persuadir en busca de los objetivos proyectados.<sup>28</sup>

Los RRHH son fuentes de ventajas competitivas y es muy importante forjar una buena relación entre dirección y empleados. Existen 5 tipos de relaciones:

1. Amo-Subordinado: la dirección es autocrática, no se dirige, se manda.
2. Jefe-Subordinado: la dirección es autoritaria; se dirige mediante políticas, directrices, guías y normas.
3. Jefe-Colaborador: la dirección es por autorización; se da el visto bueno a la propuesta hecha por el colaborador.
4. Responsable-Colaborador: la dirección es por consenso: se dirige la autodirección.
5. Mentor-Responsable: la dirección es por compromiso; entrenador que diseña, guía y apoya a los compromisos de los responsables.

En el orden escrito, de manera ascendente, implica darle al trabajador mayor: responsabilidad, autonomía, calidad de vida laboral y desarrollo personal. Los directivos deben ser capaces de construir relaciones saludables, lograr el compromiso e inspirar la creatividad y el desarrollo de habilidades. Las decisiones para innovar y realizar

---

<sup>28</sup> CATEDRA DIRECCIÓN ESTRATEGICA 1, Nota técnica de la División Investigación del IESE, Universidad de Navarra, Barcelona Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2020). passim.

cambios que se ajusten a las nuevas realidades deben ser tomadas y aceptadas, en primera instancia, por los mandos altos y ser transmitidas a toda la organización. Pero, a su vez, ellos también deben mantener la mente abierta y prestar oído a las sugerencias e ideas nuevas por parte de sus colaboradores. De esta manera, se crea y fomenta una cultura organizacional dinámica, proactiva y flexible.<sup>29</sup>

### Resistencia al cambio

Pocos años atrás, la dinámica del entorno empresarial era más lenta, más estable, generaba más certidumbre, se preveía lo que pasaría en pocos meses, los trabajadores no tenían que hacer mucho esfuerzo por adaptarse, simplemente vivían adaptados a su modus vivendi dentro de las organizaciones. Actualmente es parte de esta dinámica el constante *desaprender y volver a aprender*, sin dar oportunidad a la estabilización, por lo que el talento humano debe generar una supervivencia en base a la creatividad, disposición, actitud ante la complejidad del ambiente, pero no todos van a este ritmo, de hecho, en muchas organizaciones aún existe la resistencia al cambio. Es evidente, entonces, que para los gerentes y para todos los miembros de las organizaciones se ha convertido en un reto tener la capacidad de afrontar situaciones difíciles, entre ellas la resistencia al cambio; reconociendo sus manifestaciones, para saber cómo reaccionar ante ésta y como accionar una nueva cultura que permita a las empresas ir acorde a la nueva ola empresarial.

La pandemia ha obligado a las organizaciones a adaptarse a fuertes cambios incluso, en algunos casos, sin entender qué resguardar y qué cambiar. Algunas empresas han tenido que invertir en tecnología, adoptando nuevas metodologías y procesos de trabajo para seguir siendo operativas; otras, tal vez se vieron tomando ciertas decisiones que, en otro contexto, no se hubieran imaginado trabajar de esta manera. La virtualidad ha tenido sus adeptos, personas que se sintieron cómodas, otros se mostraron resistentes y también se hallan quiénes quedaron expuestos a sus debilidades. Hoy muchos

---

<sup>29</sup> CÁTEDRA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA 1, *Nota técnica de la División Investigación del IESE, Universidad de Navarra, Barcelona* Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2020). [passim](#)

directivos y/o líderes se cuestionan frente a qué realidad se enfrentan y si están preparados para gestionar en una incertidumbre de tal magnitud. ¿Qué líderes se necesitarán para las organizaciones en este nuevo contexto?

# Capítulo 3

## Adaptarse para sobrevivir

**Sumario:** 1.-Marco Teórico: Factores que componen la administración, Variables de Administración Básicas VAB. 2.-Tarea. 3.-Estructura. 4.- Personas. 5.- Ambiente. 6.-Tecnología. 7.-Competitividad. 8.-Estudio de Microsoft “adaptarse para crecer”. 9.- Implementación del plan estratégico

### **1. MARCO TEÓRICO Factores que componen la administración, Variables de Administración Básicas VAB**

Antes de adentrarnos al tema, vamos a establecer un marco teórico sobre las variables que componen la administración de las empresas, para lograr una mejor comprensión de los cambios que debieron realizar las empresas y los desafíos que deben enfrentar.

Para el diseño y el desarrollo de este Diagnóstico Situacional se ha determinado utilizar las que Idalberto Chiavenato (1980) denomina Variables Administrativas Básicas (VAB).<sup>30</sup>

Según este autor, en su obra “Introducción a la Teoría general de la Administración”, las VAB son los principales componentes en el estudio de la Administración de las organizaciones y empresas. Chiavenato sostiene que el comportamiento de esos componentes es sistémico y complejo: cada cual influye y es

---

<sup>30</sup> Consulta en internet:

[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf)  
(29/09/2021)

influenciado a su vez, por los demás componentes. Las modificaciones que se llevan a cabo en uno de ellos provocan modificaciones en mayor o menor grado en los demás. Su comportamiento conjunto es diferente de la suma de los comportamientos de cada componente considerado de manera aislada.

Idalberto Chiavenato (2.006) detecta en un principio, cinco aspectos destacados en las organizaciones que las denomina: **Variables Administrativas Básicas (VAB)**. Las mismas son *Tarea, Estructura, Persona, Ambiente y Tecnología*. Éstas representan cinco áreas principales que toda organización tiene, las cuales definen el estilo y la personalidad de esta. En el año 2006, la séptima edición de su libro “*Introducción a la Teoría General de la Administración*”, Chiavenato incorpora una nueva variable que mejora, refuerza y actualiza a las existentes y la denomina Competitividad.<sup>31</sup>

- La **tarea** o actividad desarrollada por la organización en cuestión. Ponen énfasis en esta variable las teorías que consideran a la administración como una ciencia aplicada a la racionalización y a la planeación de actividades operativas.
- La **estructura**, que se refiere tanto a la estructura organizacional como a los recursos físicos con que cuenta la organización. Esta variable es enfatizada por aquellas teorías que consideran a la Administración como una ciencia encargada de configurar y estructurar los componentes de la organización.
- Las **personas**, recursos humanos y talentos que integran la misma. Esta variable es relevante para las teorías que consideran la Administración como una ciencia aplicada a las personas y sus actividades en las organizaciones.
- El **ambiente**, lugar donde se desarrolla la organización. Acentúan la importancia de esta variable las teorías que consideran la Administración como una ciencia que busca la adecuación de las organizaciones a las demandas y situaciones que ocurren en su contexto externo.

---

<sup>31</sup> CHIAVENATO, Idalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración” 7ma. Edic. Mc Graw Hill 2 006 Pág. 12.

- La **tecnología** o métodos y técnicas utilizadas. Dan especial énfasis a esta variable las teorías que consideran la Administración como una ciencia encargada de la aplicación exitosa de la tecnología en la actividad organizacional. Y,
- La **competitividad**, definida como la “capacidad de una organización para ofrecer productos y servicios mejores y más baratos, adecuados a las necesidades y expectativas del mercado, brindando soluciones innovadoras al cliente”. Esta variable es enfatizada especialmente en los nuevos enfoques en la Administración que surgen a partir de los años noventa.

Así también es importante mencionar que cada organización contiene estos seis aspectos, sin importar el tamaño o giro de la misma; pues toda organización cuenta como mínimo con una actividad a ser desarrollada (tarea), tiene por lo menos un puesto o cargo definido y cuenta con recursos materiales mínimos para su actividad (estructura), posee al menos un integrante (persona), desarrolla sus actividades en un lugar específico (ambiente), implementa alguna forma o estilo de trabajo (tecnología) y puede existir otras del mismo rubro (competitividad).

Esto lleva a suponer que, tanto una microempresa (Ej. un puesto de panchos ubicada en cualquier esquina, un kiosco, etc.), una empresa multinacional (Ej. Coca Cola, Mac Donald, etc.), poseen los citados componentes básicos que conjugados dan una personalidad característica a cada organización o empresa.

Viendo a la organización como un sistema y a cada variable administrativa básica como un subsistema, vamos a realizar una desagregación de cada variable, que permita identificar aspectos relevantes y adecuados para efectuar el análisis de la reestructuración de las Empresas en la República Argentina.

**TABLA 1.1. Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques**

ENFASIS	TEORÍAS ADMINISTRATIVAS	ENFOQUES PRINCIPALES
En las tareas	Administración científica.	Racionalización del trabajo en el nivel operacional.
En la estructura	Teoría clásica.	Organización formal.
	Teoría neoclásica.	Principios generales de la administración. Funciones del administrador.
	Teoría de la burocracia.	Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional.
En las personas	Teoría estructuralista.	Enfoque múltiple: Organización formal e informal. Análisis intraorganizacional y análisis interorganizacional.
	Teoría de las relaciones humanas.	Organización informal. Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.
	Teoría del comportamiento organizacional.	Estilos de administración. Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales.
	Teoría del desarrollo organizacional.	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.
En el ambiente	Teoría estructuralista.	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental. Enfoque de sistema abierto.
	Teoría de la contingencia.	Análisis ambiental (imperativo ambiental). Enfoque de sistema abierto.
En la tecnología	Teoría de la contingencia.	Administración de la tecnología (imperativo tecnológico).
En la competitividad	Nuevos enfoques en la administración.	Caos y complejidad. Aprendizaje organizacional. Capital Intelectual.

Ilustración 13 CHIAVENATO, Idalberto *"Introducción a la Teoría General de la Administración"* 7ma. Edic. Mc Graw Hill 2 006 Pág. 12

## 2. TAREA

*“Se define como tarea a cualquier obra o trabajo. Trabajo que debe hacerse en un tiempo limitado”* Administrativamente se lo define como *“acción única y completa realizada por una persona, en un tiempo determinado. La tarea tiene una acción de inicio y otra de fin, perfectamente caracterizable”*

La tarea es una actividad bien definida que puede englobar un proceso o varios y se desarrolla en un tiempo determinado. El enfoque científico es el que busca dar mayor importancia al desarrollo de la actividad. La tarea debe ser pormenorizada analizando el cómo lo hacen en la organización. Partiendo de la premisa anterior se consideró pertinente desagregar la tarea en: **acción, secuencia, efectividad y supervisión** como aspectos necesarios de análisis en la organización.

Así también, se consideró importante clarificar el tipo de supervisión sobre estos circuitos, a cargo de quién se encuentra el control de los mismos y el tiempo que lleva todo el proceso.

- Acción: *“Hecho por medio del cual se materializan los proyectos y actividades de la administración”, “Se refiere al ejercicio o al acto de hacer algo, con un determinado propósito”*. Este aspecto facilita la comprensión de los pasos que se dan para la realización de una tarea.
- Secuencia: *“Serie o sucesión de actividades que guardan entre sí relación”* \_ Es el ordenamiento de los pasos basado en un criterio coherente con lo que se puede obtener sucesos con muy poca o ninguna superposición.
- Efectividad: *“Es la medida de desempeño interno-externo de una organización”* Es la combinación de la eficiencia y la eficacia en la organización.
- Eficacia: *“Es la medida de desempeño externo de una organización. Está relacionada con la capacidad de la empresa o sectores de esta, para detectar y satisfacer las demandas y expectativas de los clientes o usuarios”*
- Eficiencia: *“Es la medida de desempeño interno de la organización. Está relacionada con los recursos empleados para la empresa o sectores de esta, para conseguir los objetivos deseados”*
- Supervisión: *“Nivel específico de dirección de una estructura organizacional. Ejercer el control de las tareas y responsabilidades de otros”*.
- Tiempo: Es uno de los recursos más valiosos a disposición del hombre. Se caracteriza por ser un recurso inelástico, único e irremplazable y a diferencia de otros recursos, es poseído en iguales cantidades por todos.

### **3. ESTRUCTURA**

Con relación a la estructura, Chiavenato (2.006) comenta que abarca el análisis interno de la totalidad de los elementos que la constituyen, como su disposición a la interrelación existente entre estos. La estructura da la forma, el estilo de agrupación. Toma en cuenta el contenido, los elementos que posee para poder entender su uso y

disposición. Esta variable se fundamenta en el enfoque clásico de la administración por lo que prioriza el diseño. Para Mintzberg: “ *La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas*”. -1984-. “*La estructura interna del sistema sólo es estable en un momento determinado y en ciertas circunstancias. Cuando varía la relación del sistema con su medio, o cuando alguna de las partes tiende a aislarse del conjunto, la Estructura pierde representatividad y debe adaptarse.*”<sup>32</sup>

En este caso, para enriquecer su contenido se desagrega en estructura organizacional, infraestructura, maquinarias y herramientas, seguridad y *layout*.

- Estructura Organizacional: “*La estructura organizacional es la disposición orgánica de las partes de una organización. Conjunto de actividades, procesos y relaciones entre los distintos elementos, niveles o grupos de una organización*” Viene a ser la manera en que se divide, organiza y coordina las actividades que va a llevar a cabo la organización.
- Infraestructura: El diccionario Visor lo define como “*el conjunto elementos que configuran la cimentación de las construcciones civiles*”. En este sentido, incluye instalaciones, depósitos, talleres, edificios y rodados pertenecientes a la organización, etc.
- Maquinarias y Herramientas: Las máquinas son dispositivos mecánicos que permiten transformar la energía o trabajo. Además, facilitan cualquier proceso por su rapidez y eficiencia. Las herramientas comprenden instrumentos de trabajo que, por su costo y precisión requieren ser separados de los demás utensilios.
- Seguridad: Constituyen documentos, normas, dispositivos, mecanismos y utensilios cuyo fin es velar por la integridad de los trabajadores como así también de los activos pertenecientes a la organización.

---

<sup>32</sup> CATEDRA ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESA, presentación de clase teórica nº2, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2014). Pág.5

- Layout: Deriva del inglés (*lay out*), y se refiere a la disposición ideal de los elementos de trabajo (personas, mobiliarios, máquinas y/o equipos, etc.) en el lugar de trabajo. También se puede definir el *layout* como el trazado y la disposición de los distintos sectores que componen una organización, teniendo en cuenta los espacios disponibles y siguiendo un flujo racional del trabajo, con el fin de obtener economía en los movimientos realizados y en los tiempos empleados para la producción de bienes y servicios.

Mediante la perspectiva de sistema abierto, podemos decir que su análisis examina los subsistemas de las estructuras, sus interrelaciones y la del sistema total con el ambiente. Por lo que si seguimos la secuencia natural de crecimiento de las organizaciones encontramos.

- Subsistema técnico: se realizan las distintas actividades para obtener el producto final de la organización. Núcleo operativo que da razón de ser de la organización en su comienzo.
- Subsistema gerencial: Cuando la coordinación de las actividades técnicas requiere una mayor diferenciación vertical. Toma a cargo las decisiones de planeamiento y control de las operaciones y actividades necesarias para obtener los medios requeridos por el subsistema técnico.
- Subsistema institucional: Desarrolla las relaciones con el resto de la comunidad, define los objetivos y estrategias y su reajuste de acuerdo con los cambios del medio ambiente.

#### **4. PERSONAS**

Toma en cuenta al factor humano de la organización. Los integrantes de la misma con sus talentos, comportamientos y características que se encuentran influenciadas por las normas, costumbres e historias de la organización.

- Cultura Organizacional: “La serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias, compartidos con los miembros de la organización”

- Aptitud: “Potencial físico y mental que posee una persona para realizar un determinado trabajo. Conocimiento de trabajo, capacidad y disposición para el buen desempeño, así como para cumplir con las responsabilidades que implica el compromiso asumido” Es el conocimiento y la capacidad para el buen desempeño o ejercicio de un trabajo, proyecto, función, etc.
- Actitud: Martín Flor Romero (2 006) lo define como la predisposición favorable o desfavorable de una o más personas, para responder de una manera particular ante una situación externa. Es el estado de ánimo, aceptación, rechazo o indiferencia, manifestada por una o más personas con relación a su trabajo, jefe o a la empresa misma. Es la motivación, la predisposición para hacer las cosas.
- Derechos y Obligaciones: El derecho es la potestad que posee el empleado de realizar determinados actos, de gozar determinados privilegios y prestaciones establecidos por ley o reglamento interno de la organización. La obligación es el vínculo por el cual el empleado debe efectuar la prestación de un servicio según las necesidades de la empresa. La misma está establecida por ley o reglamentos internos de la organización.
- Comunicación e Información: La comunicación es la acción por la cual en la organización se transmite y se recibe órdenes, instrucciones, informes, opiniones, ideas, pensamientos, etc. Información es el conjunto de noticias, referencias e históricos concernientes a la organización y su rubro o giro. El manejo de este por los integrantes y su utilización.

## 5. AMBIENTE

Conjunto de condiciones internas y el entorno inmediato que pueden influenciar en el comportamiento de las organizaciones.

- Actores: Persona que utiliza el servicio ofrecido por la institución para satisfacer sus necesidades. Es la denominación con el que se va a designar a toda persona que adquiere el servicio, permitiendo así el cumplimiento de la misión

institucional y la continua existencia de la organización. En este sentido, fueron considerados actores los alumnos de la institución.

- Servicios: Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado propiedad de algo. Cada una de las distintas actividades realizadas por la organización y sus integrantes para cuidar determinados intereses y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Proveedores: Personas u organización que proporciona un producto o servicio a otra persona o unidad de la organización. Empresas que abastecen de todo lo necesario a la organización en cuestión para su buen funcionamiento. Dentro de este apartado se incluyó la materia prima como así también los insumos.
- Competidores: Grupo de organizaciones que se dedican a las mismas actividades que la organización en análisis. Se debe tener en cuenta una diferenciación de los competidores directos y los potenciales.
- Creatividad e Innovación: Capacidad e ingenio que posee la organización para generar algo nuevo, o poder innovar algo existente. Es la disposición natural para crear o innovar.

## **6. TECNOLOGÍA**

Flor Romero (2 006) se refiere a la tecnología como el conjunto de conocimientos técnicos especializados que se aplican para satisfacer las necesidades humanas y empresariales.

En este sentido se consideró que la desagregación adecuada esté conformada por Registros y Archivos; Medios Informáticos; Métodos y Técnicas; Investigación y Desarrollo; y, Productividad.

- Registros y Archivos: Los registros son formas empleadas por la organización para su control. Incluye todo tipo de registración realizada por la misma. El archivo se refiere a la clasificación, ordenación, guarda y conservación de los documentos y medios de almacenamiento utilizados.

- Medios Informáticos: Constituye la combinación de métodos de trabajo (software) y los equipos (hardware) utilizados para transformar insumos en resultados organizacionales.
- Métodos y Técnicas: Martín Flor Romero (2 006), define el método como un conjunto de técnicas interdependientes para la realización de determinados trabajos o una secuencia de operaciones. Así también, se refiere a las técnicas como *“conocimientos y habilidades para utilizar o aplicar los recursos tecnológicos y empresariales, de modo a alcanzar un fin determinado”*[20](#). Constituye la combinación de conocimientos, conocida como Know-How.
- Investigación y Desarrollo: Es también conocida como I+D, se ocupa de la búsqueda y estudio de procedimientos, operaciones y técnicas científicas y tecnológicas para crear productos, procesos y servicios que puedan beneficiar en un orden físico o intelectual el mejoramiento de las actividades de la organización.
- Productividad: Aumento de la producción que se obtiene mediante la utilización adecuada de los recursos productivos (mano de obra, máquinas, equipos, herramientas, materia prima, energía, tiempo y otros), lográndose de esta forma una disminución en el costo de producción de los bienes o servicios que produce la empresa. Este aumento se debe principalmente a la racionalización de los métodos y sistemas de trabajo, y a la adecuada utilización de los recursos empresariales

## **7. COMPETITIVIDAD**

La competitividad es la capacidad que tiene una organización en ofrecer servicios y/o productos en mejores condiciones, y de acuerdo con las exigencias y necesidades de las personas que requieren de dichos servicios y/o productos.

- Costo: Es la medición en términos monetarios, de la cantidad de recursos que se usan para algún propósito (mide el uso de elementos, el dinero es el denominador común e indistintamente toma en cuenta cosas o servicios).

- Cantidad: Propiedad de todo lo que es capaz de aumento o disminución, y puede, por consiguiente, medirse o numerarse.
- Calidad: Conformación con las exigencias, la adecuación a la finalidad o uso y la capacidad de atender durante todo el tiempo las necesidades del cliente.<sup>33</sup>

Luego del análisis del Marco Teórico sobre las variables básicas que componen las empresas. Podemos observar con mayor entendimiento los cambios que se produjeron dentro de las Pymes, como efecto de la Pandemia y las Crisis económicas. Como ya hemos mencionado, las organizaciones son sistemas, que actúan como un todo, es decir, el cambio en uno de sus componentes repercute en el resto de la organización. Por eso no podemos dejar de lado, que la nueva realidad a la que nos enfrentamos, sin duda, provocó grandes modificaciones en la administración de las empresas.

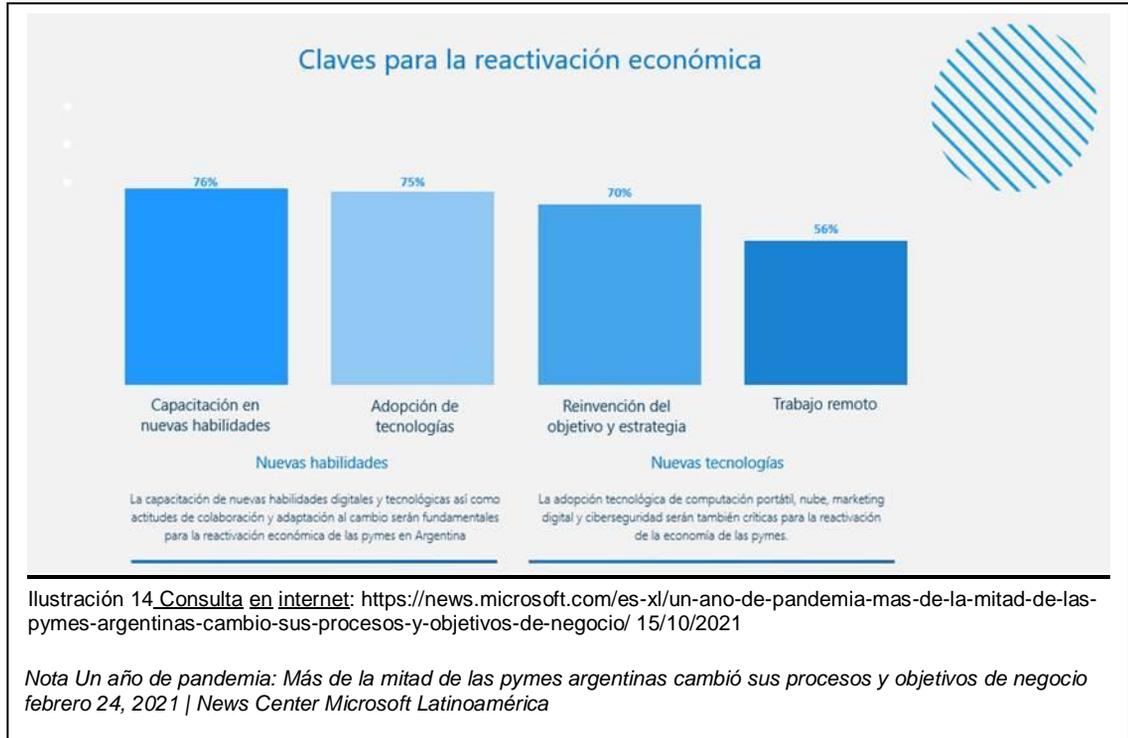
La inminente necesidad del uso de la tecnología para mantenerse conectados en épocas de aislamiento, la modalidad de ventas online, los cambios en la demanda por parte de los clientes, la interrupción en la cadena de suministros de algunas actividades llevó a las empresas a buscar una forma diferente de hacer las cosas.

## **8. Estudio de Microsoft “adaptarse para crecer”.**

En estudio Presentado por Microsoft, titulado “Adaptarse para crecer: los secretos de las pymes argentinas a un año de la pandemia”, en donde participaron más de 300 Pymes, se indagó sobre los efectos de la pandemia, los cambios en los objetivos y los procesos de negocio que trajo la transformación digital y las percepciones sobre la reactivación económica.

---

<sup>33</sup> Consulta en internet: <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/erv/variables.html> (10/10/2021)



Vamos a desarrollar las cuatro variables relevantes según el estudio de Microsoft, para aportar claridad sobre cuáles son aquellos cambios que las Empresas deben adoptar para sobrevivir a la coyuntura ocasionada por la pandemia.<sup>34</sup>

### Trabajo remoto

Según el estudio, el 56% de las Pymes pudieron implementar el trabajo remoto, algunas de ellas estaban impedidas por la naturaleza de su propia actividad, como las empresas de construcción, otras por la baja o nula inversión en tecnologías necesarias para poder hacerlo, como ser almacenamiento de información en nube o *big data* que le permitiera al empleado seguir realizando sus tareas desde su hogar.

Una encuesta realizada por *Randstad Workmonitor*. reveló que.

<sup>34</sup> Consulta en internet: <https://www.observatoriopyme.org.ar/project/trabajo-remoto-nuevo-paradigma/> (29/09/2021)

*“Un 47% de los argentinos prefiere un formato mixto de oficina y trabajo remoto como formato ideal y permanente cuando pasen los efectos de la pandemia de coronavirus.*

La implementación de esta nueva modalidad virtual representa una oportunidad para las empresas de aprovechar los beneficios del *Home Office*, pero sin una inversión en software de gestión que esté a la altura de la revolución digital, no será posible.

### Adopción de nuevas Tecnologías

A casi un año de la pandemia, vemos que la mayoría de las pymes están convencidas que la transformación digital es importante para la reactivación de su empresa y quieren continuar con la adquisición e implementación de nuevas tecnologías cuando todo pase. Este es el quiebre cultural que las pymes están viviendo: pasaron de considerar la tecnología como una opción a reconocer que la digitalización, la apuesta a la innovación y la optimización de procesos son claves para la reactivación y el crecimiento. A más tecnología, más competitividad. Es decir, la tecnología hace a los negocios más resilientes fundamentalmente en las crisis. Hace unos años parecía imposible, hoy esa barrera cultural se quebró, en su lugar la innovación aparece como la inversión necesaria para ser competitivos, crecer y animarse a cambiar de verdad”, comentó **Marina Hasson, directora de socios, clientes corporativos y Pymes de Microsoft Argentina.**

La pandemia demostró que ningún negocio es 100% resiliente, sin embargo, las pymes que incorporaron tecnología digital demostraron estar mejor preparadas y ser capaces de transformarse cuando se enfrentan a cambios estructurales.

Evolución: El 88% de las pymes asegura que la pandemia digitalizó a sus empresas y el 66% se siente preparada para adoptar nuevas tecnologías. Los principales esfuerzos de las empresas medianas estuvieron en optimizar las operaciones (55%) mientras que las microempresas se enfocaron en reinventar la forma de conectar con sus clientes (67%). El 54% de las pymes considera que el teletrabajo aumenta la calidad de

vida de los empleados mientras que 52% capacita a sus empleados respecto a nuevas tecnologías.

“La adopción de tecnología es mayor a medida que aumenta el tamaño de las pymes. Con relación a la evolución de la transformación digital notamos que la mayoría presenta avances de entre 30% y 70% de sus metas de transformación, este progreso es mayor en las empresas más grandes. Un dato no menor es que solo el 6% de las pymes no tiene ningún objetivo de transformación digital”, explicó Alba Hermo, directora de Data e Inteligencia de Edelman México y responsable de la investigación.

Desafíos: Las principales necesidades para avanzar en la transformación digital son: la capacidad para invertir en tecnología (46%) y reentrenar el talento humano existente (46%). Además, gestionar y aprovechar los datos e información para la toma de decisiones es un factor decisivo para el 42% de las pymes, particularmente entre las de mayor tamaño. El 50% de las pymes, aseguran que su principal desafío a corto y mediano plazo es la capacidad de adaptación a la nueva realidad.

La ciberseguridad es una preocupación para las pymes, particularmente entre aquellas de mayor tamaño. En cuanto al uso de herramientas más avanzadas, el conocimiento de tecnologías de inteligencia artificial es escaso, solo el 32% de las pymes tiene conocimiento sobre las mismas, mientras que el 34% tiene conocimiento sobre *big data & analytics*. Cuanto mayor es la empresa, mayor es el conocimiento.

### *Reinvención de objetivos y estrategia*

Uno de los hallazgos más relevantes tiene que ver con el cambio en la estrategia y en el objetivo de negocio

Hoy la planificación estratégica no tiene nada que ver con concepciones antiguas de planes complejos y rígidos en su cumplimiento y elaboración. Actualmente es una herramienta flexible de gestión y de utilidad para cualquier empresa, sin embargo, debe ir cambiando y adaptándose al entorno cada vez más cambiante, competitivo y turbulento.

## Diagnóstico Estratégico

Elaborar estrategias es un trabajo complejo, requiere tomar decisiones importantes. Es tener claro el futuro al que se pretende llegar y el camino para llegar a él. Cada estrategia ha de ser definida como una serie de pasos o acciones para obtener ventajas competitivas. Para tomar estas decisiones debemos pasar por una etapa de análisis dinámico de la posición competitiva de la empresa desde el punto de vista interno y externo, a esto se denomina el diagnóstico estratégico.

Esta etapa de diagnóstico es aconsejable sea llevada a cabo por un consultor externo debido a que puede aportar con un punto de vista distinto, ya que su ventaja es justamente estar fuera de la empresa. Existen muchas herramientas que nos permiten elaborar un análisis interno y externo, entre las más conocidas está el análisis *FODA* donde se utiliza la revisión de las Fortalezas y Debilidades como análisis interno y las Oportunidades y Amenazas como el análisis externo o del entorno. Para el análisis del entorno se deben considerar las variables económicas, tecnológicas, sociodemográficas, ecológicas, competitivas, políticas, legales e internacional.

El análisis interno nos permitirá evaluar aspectos sobre los productos o servicios, mercados, procesos, finanzas, administración, habilidades de los empleados, instalaciones, investigación y desarrollo, patentes y ubicación.

Para realizar este análisis debemos salir del día a día de nuestra empresa, estudiar el entorno, otros sectores, otros mercados, otros países, otras tecnologías, etc. La visión que debemos desarrollar es una visión holística, es decir tener la capacidad de ver todas las caras del cubo, la capacidad de ver no solo la hoja, sino la rama, el árbol y el bosque completo. La idea es anticiparse a los hechos, para tener suficiente tiempo para reaccionar y tomar medidas lo antes posible.

Finalmente, la estrategia debe formularse siempre bajo los principios de flexibilidad, actualización y deslizamiento, estando siempre listos para cambiarla o actualizarla de acuerdo con los cambios tanto de las variables internas y especialmente a los de las variables externas que serán poco controlables, pero a las cuales debemos

anticiparnos convirtiéndolas de esta forma en oportunidades. *Una de las causas más inminentes del fracaso y la desaparición de las empresas es justamente la incapacidad de acomodarse y ajustarse a los cambios tan repentinos y veloces de estas variables.*

La tecnología juega entonces un papel muy importante, ya que gracias a la información que podamos obtener mediante procesamiento de datos o investigación de los mismos a través de la ventaja de las comunicaciones podremos ser capaces de anticiparnos a los cambios de las variables externas y dirigir nuestra planificación de acuerdo con nuestras expectativas.

Es importante tomar en cuenta que la tecnología es solamente un medio (eficiente y rápido) para llegar a los objetivos empresariales y no es un objetivo empresarial en sí mismo. Seguidamente, la empresa necesitará coordinar los esfuerzos humanos y los recursos materiales hacia el logro de los objetivos. Esta función es la de organización, donde se determina la estructura adecuada, la dotación del personal, la distribución del trabajo, la asignación de recursos y responsabilidades

### *Nuevas Habilidades*

En función a los resultados del estudio, un 76% de las Pymes cree que es importante la capacitación de nuevas habilidades para poder reactivar sus empresas. (Microsoft). Cada día estamos más convencidos de que tenemos la gran oportunidad de reconstruir y mejorar nuestra estrategia, así como tomar un rol protagónico en el diseño e implementación de iniciativas disruptivas e innovadoras que simplemente transformen la gestión del talento y al mismo tiempo acompañemos a todos los miembros de nuestras empresas en “el camino de la evolución” para lograr una administración evidentemente más flexible pero mucho más productiva.

La crisis mundial vino a desvanecer el temor a cambiar y nos ofrece la posibilidad de reinventarnos.

- **Primero**, debemos tener muy claro que nuestras prioridades cambiaron de un día para otro. Hoy la seguridad de nuestros colaboradores es primero, estamos destinando mayores presupuestos para invertir en el bienestar de nuestro capital humano, principalmente lo estamos designando a programas con un enfoque en el cuidado mental, emocional y físico de los que formamos parte de la empresa y definitivamente flexibilizar las condiciones de trabajo; estas acciones están siendo de alto impacto para lograr equipos de trabajo mucho más comprometidos, lo que estamos seguros que trasciende en la productividad y satisfacción de todos.
- El **segundo** gran cambio ha sido la súbita implementación del trabajo remoto o también llamado trabajo a distancia. Los procesos y métodos de trabajo se han adaptado a esta modalidad con un enfoque de productividad, ya que hemos tenido que reorganizar nuestras vidas personales y rediseñar nuestros espacios de trabajo para continuar con el logro de los objetivos profesionales, sin impactar las dinámicas personales y/o familiares y eso definitivamente ha traído madurez en nuestro balance de vida.
- El **tercero** es la adaptación de los estilos y formas de la comunicación. Súbitamente estamos desarrollando habilidades para comunicarnos mejor por escrito entre las diferentes generaciones, al utilizar con mayor frecuencia la mensajería instantánea en los medios electrónicos que existen en la actualidad. Debemos cuidar que sea mucho más frecuente, clara y transparente pero también con mucho más respeto y ética para mantener la armonía y el trabajo en equipo.
- **Cuarto**, es inminente que la evolución del liderazgo hoy es una de nuestras prioridades para desarrollar y/o mejorar la habilidad de “conectarnos” con nuestros colaboradores a fin de transmitir las estrategias adecuadamente. Tenemos que aprender a jugar unas veces como líder y otras como miembros de equipo para generar empatía, que es una de las principales fortalezas que debemos perfeccionar, ya que, al utilizarla, más fácil entendemos las situaciones de vida de cada colaborador y establecemos acuerdos ganar-ganar. Debemos tener muy claros los objetivos organizacionales para alinearlos con los objetivos personales de nuestros equipos de trabajo y así identificar los elementos de apoyo que proporcionaremos para el logro

de estos, consiguiendo orgánicamente el *engagement*<sup>35</sup> y el respeto de nuestros equipos de trabajo.

- **Quinto**, la atracción del talento se revoluciona inminentemente. El mercado laboral es más retador que nunca, debemos desarrollar habilidades de mercadeo digital de nuestras vacantes y los candidatos están emprendiendo un camino de conocimiento personal y de habilidades, nunca visto para poder identificar el valor que pueden ofrecer a las organizaciones.

Los *soft skills*<sup>36</sup> se convierten en un factor tan importante como la preparación académica y la experiencia técnica. Como buscadores de talento debemos abrir nuestra mente a los nuevos retos que enfrentamos para cumplir los objetivos de las empresas y ajustar nuestros perfiles a este mundo cambiante y de incertidumbre.

Desde que empezó la crisis hemos estado cambiando quizá sin darnos cuenta, pero sí de forma reactiva, adaptándonos a la realidad incierta que vivimos a nivel mundial... todas las civilizaciones para sobrevivir terminan transformándose y evolucionando. Así que los que formamos la comunidad de profesionales en Recursos Humanos, hoy tenemos la mejor oportunidad en décadas de innovar y ser los socios de negocios que apoyen a todas las áreas de la organización a llegar al siguiente nivel con y a través de nuestro valioso Capital Humano.<sup>37</sup>

## 9. Implementación del plan estratégico

Para abordar este último tema vamos a utilizar las ideas del Prof. Julio Marcelo Soria, PhD, Doctor en Ciencias Empresariales (Sobresaliente Cum Laude) por la Universidad Autónoma de Madrid, España<sup>38</sup>. Comenzamos por cómo es la secuencia o el

---

<sup>35</sup> Nota: Engagement es un término original del inglés que, en español, se usa para determinar el compromiso que se establece entre una marca y su audiencia en las distintas comunicaciones que producen entre sí

<sup>36</sup> Nota: Las soft skills o habilidades blandas son una mezcla de competencias sociales, atributos personales, cualidades y actitudes que permiten a las personas desempeñarse adecuadamente en su entorno

<sup>37</sup> Consulta en internet: <https://news.microsoft.com/es-xl/un-ano-de-pandemia-mas-de-la-mitad-de-las-pymes-argentinas-cambio-sus-procesos-y-objetivos-de-negocio/> (29/09/2021)

<sup>38</sup> CATEDRA DIRECCIÓN ESTRATEGICA 1, presentación de clase teórica nº16, Conferencia: "El proceso de implantación de la estrategia" Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2020). passim

hilo conductor en el proceso estratégico, la cual se define de una manera sencilla ver Ilustración 15, cuando ya tenemos definido el “plan estratégico” es decir a donde quiero llegar como organización, necesito encontrar el vehículo para ejecutarlo en la praxis, con el cual pretendo lograr los resultados empresariales.

La **implantación** de la estrategia se hace con las personas, el vehículo será la organización que está formada por 5 elementos. Ver Ilustración 16

- Estructura y proceso de aprendizaje (Ex y Pao)
- Sistemas y tecnología de dirección (STD)
- Liderazgo corporativo (L)
- Gestión por competencia personales (RH)
- Cultura organizacional

El profesor explica que en los **STD** encontramos presupuestos, flujo de caja, estados de resultados, estados contables, el balance de masa patrimoniales, los sistemas de retribución e incentivos, los sistemas de evaluación, el sistema de control de gestión los indicadores de control con los KPI.

En relación con (**Ex y Pao**) encontramos el organigrama actual y el nuevo propuesto o proyectado que se presenta cuando realizamos cambios organizacionales o estamos en un proceso de cambio de cultura, tenemos los procedimientos y la forma de funcionar.

Con respecto a liderazgo corporativo (**L**), encontramos las características, pero no solo del director general sino también de todos los líderes que conforman la compañía, jefes, encargados, mandos medios, gerentes funcionales de área y general, donde algunos lideran en un sector pequeño y otros en sector más amplio, y otros lideran a la compañía en su totalidad como el CEO o el dueño.

Con respecto a la gestión por competencia personales (**RH**) encontramos las habilidades de las personas, tanto de las competencias técnicas como las competencias actitudinales. La cultura organizacional como el **quinto elemento**. Por lo tanto, cuando vamos a implantar un proceso estratégico deberemos valernos y al mismo tiempo usar como orientador a los 5 elementos presentados que comprendería a toda la organización.

En relación a la cultura se puede presentar de 2 maneras, es decir dos maneras de pensarlo, desde el punto de vista teórico, como **núcleo o satélite**, ver Ilustración 18 trabajar sobre la cultura de la compañía para cambiarla, pulirla ampliarla, flexibilizarla, es una forma de trabajar sobre el aprendizaje organizativo o es lo que se considera trabajar sobre *desaprender y aprender*, que se necesita como competencia muy importante y de valor en el siglo 21, que significa tener la ventaja adaptativa, para poder tener la flexibilidad para avanzar en la ventaja adaptativa tenemos que *aprender a desaprender y aprender de nuevo*, para no quedarnos en lo que se llama envejecimiento de los modelos mentales, es decir no solo envejecen la forma de funcionar sino las personas que dirigen y cuando envejecen las personas que dirigen envejecen los modelos mentales con los que las personas dirigen.

Entonces existen 2 formas de entender la cultura el paradigma **A** “por fuera”, es como si la empresa **tiene** una cultura y que es un resultado o una consecuencia de como son los elementos (Ex y Pao), (STD), (L), (RH).

En cambio en el paradigma **B**, nos dice que la empresa **es** una cultura, y no que la compañía tiene una cultura, por lo tanto como esta cultura ya es así, condiciona como es el formato de cómo funciona la estructura (Ex y Pao), cómo funciona el sistema de dirección (STD) cómo funciona el liderazgo (L), y cómo funciona las personas (RH), es decir el hecho de que las personas y los sistemas funcionan como funcionan es porque hay una cultura precedente que condiciona fuertemente hábitos arraigados, modos de ser, modos de hacer comportamientos que se van haciendo invariables a lo largo del tiempo.

Si pensamos en el paradigma **A**, se podría pensar que el **cambio de cultura** es más de corto plazo, que podría cambiarse la cultura por ejemplo en 6 meses, en cambio si consideramos el paradigma **B**, con hábitos profundamente arraigados durante mucho tiempo de forma invariable, al momento de pretender cambiar la cultura podemos asumir que es un proceso largo, no puede ser por ejemplo de 6 meses, llevará 24 meses, 36 meses, 48 meses cambiar la cultura.

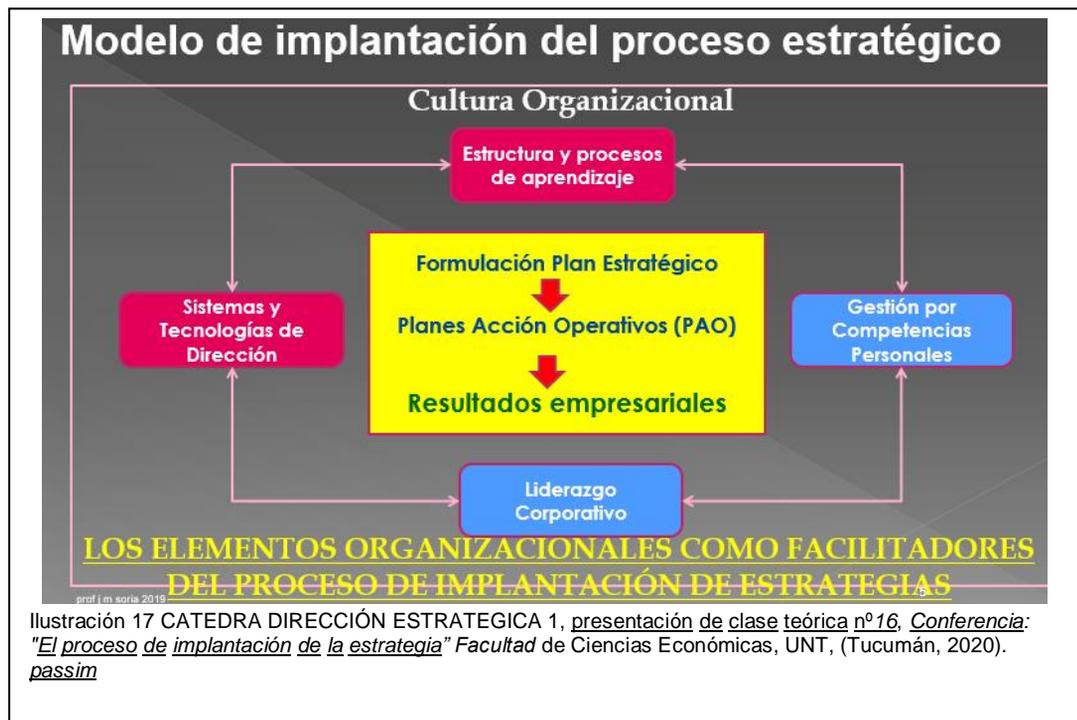
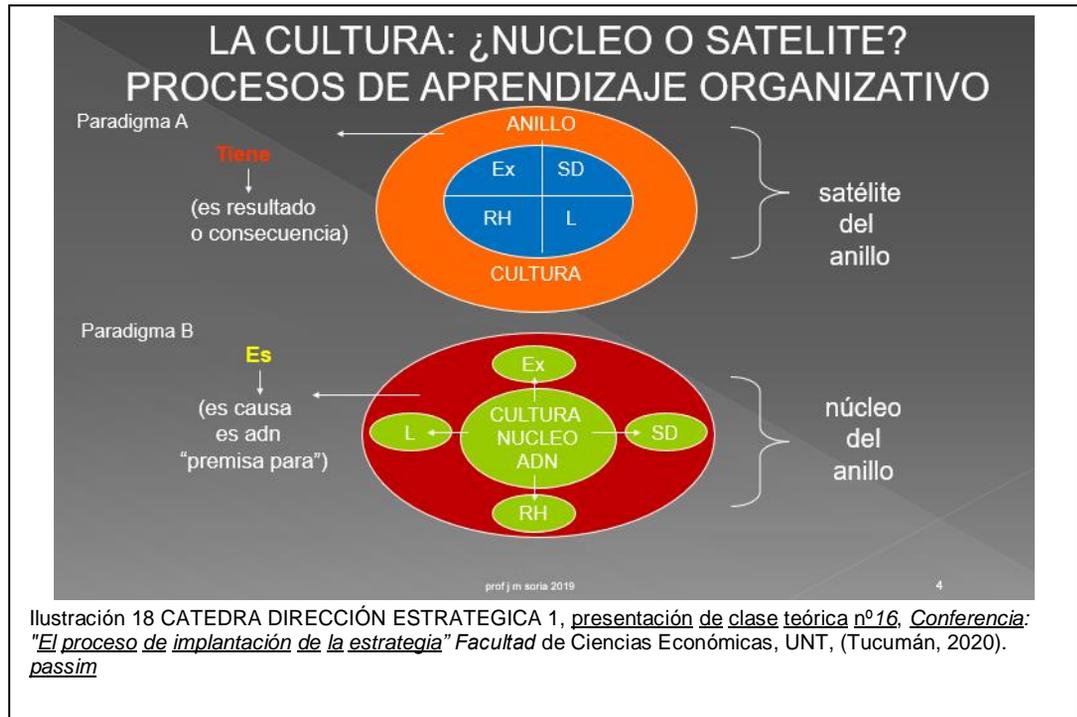
Cuando pretendemos avanzar en la **implementación** del proceso estratégico, contaremos con los elementos organizacionales que actúan como **facilitadores**, los cuales son, estructura y proceso de aprendizaje (Ex y Pao), los sistemas y tecnología de

información (STD), “**como eje duro**”, y por otro lado la gestión por competencia personal (RH) y liderazgo corporativo (L), “**como eje blando**”. Cuando avanzamos en el sistema de implementación y estamos avanzando en los cambios en la estructura, en los procesos, en los sistemas, trabajamos la tecnología, trabajamos capacitando a las personas, trabajamos con los líderes empresariales ejecutivos para que mejoren la empatía con la gente sus aptitudes blanda etc., es que nos encontramos trabajando sobre **los facilitadores** que son los elementos organizacionales, y decimos facilitadores de la implementación del plan estratégico, es decir que todos estos elementos son “**medios para un fin**”, el fin que es **la formulación del plan estratégico**, los planes de acción operativos (PAO), que desencadenan los “**resultados empresariales**” debido a que lo que nos interesa es la cuenta global de los resultados de la compañía que permite la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa, la reflexión debíamos tener es que si dedicamos tiempo en mirar los medios con **independencia** de los resultados empresariales, *no tendría ningún sentido*. Por lo tanto, el único sentido es tener un orden y un proceso metodológico para avanzar en el proceso de implantación de modo tal que si coordinamos bien los medios tiene que resultar en aplicar bien los planes de acción operativos que vienen del plan estratégicos y por lo tanto en alta probabilidad conseguir los resultados empresariales. Ver Ilustración 17

Recordemos que el concepto de alineamiento vertical es alinear la cultura con la estrategia, es decir de lo que somos a lo que queremos hacer, y viene otro alineamiento vertical entre la estrategia y la organización, por lo tanto, la forma de pensar es la cultura-la estrategia-organización. Pero aparece otro alineamiento se llama el horizontal, buscar que se encuentra en armonía (coherente/consistente) en el eje duro (que son la estructura y los procesos de aprendizaje; los sistemas y la tecnología de dirección) y en el eje blando (el liderazgo corporativo y la gestión por competencia), por lo tanto, trabajando estos elementos vamos armonizando y haciendo consistentes estos elementos. En consecuencia, cuando trabajamos en la implementación vamos a tener que empujar todos los elementos, los 5 que pueden ser en diferentes niveles de avance y de velocidad que dependerá del contexto, pero lo importante es que mientras voy empujando los 5 los voy

armonizando para poder avanzar, ya que si no lo realizo se frenará el proceso de implantación.





# Capítulo 4

## Casos

**Sumario:** 1.-Grupo los Jazmines. 2.-Sushifeel.

### 1. Caso “Grupo los Jazmines”

En nuestra búsqueda por conocer los factores relevantes para el éxito bajo la nueva realidad pandémica, conocimos a la empresa “S.A grupo los Jazmines”, una empresa dedicada al sector del Agro. “Grupo los jazmines” se conforma de empresas tucumanas las cuales son Agrícola Mares, Ecoberries, PDJ, EarlyCrop y Green Pack”. Se consideran “agricultores por tradición familiar” y vinculan como un activo intangible muy valorado “la experiencia productiva”.

El inicio de su actividad se consigna en el 2005 (según información de AFIP), y a medida que fue evolucionando y creciendo la producción en sus campos, fue necesario avanzar en el año 2011 con la incorporación al grupo la infraestructura necesaria para realizar los procesos de *empaque y acondicionamiento de las frutas* y de otros productores vinculados, montando un importante centro de empaque y frío dotado de equipamiento de última generación.

Los campos se encuentran en el hemisferio sur, en el noroeste de Argentina, en Tucumán. Están ubicados al sur oeste de la provincia, enmarcados en un imponente paisaje de montañas. “Las condiciones naturales del suelo, el clima, el conocimiento en agricultura y la incorporación de la tecnología necesaria” son los factores que describe la empresa como los que ***“nos permiten obtener arándanos primicia de altísima calidad y valor nutricional”***.

En el camino de la innovación y teniendo en cuenta las necesidades de sus clientes, la empresa se propuso emprender un proyecto con el fin de poder brindar un servicio completo a sus productores por lo que pusieron en marcha el “montaje de una planta industrial de congelado de frutas (IQF), que fue llevado adelante en el año 2012 construyendo una moderna planta equipada con tecnología de punta, logrando realizar la primera campaña dentro de ese año en el cual se congelaron más de 900 tn. de arándano para exportación. Luego de una trayectoria como productor de diez años el Grupo se integró verticalmente en la faz comercial con la creación de una compañía comercializadora denominada "Early Crop", dedicada a la exportación de fruta fresca y congelada, gestionando el envío a los mercados de la fruta de más de 20 productores de las diferentes zonas de Argentina.

Gracias a la colaboración de Maria Pía Vidal gerente de operaciones en la región del norte, logramos conocer la manera en que el Grupo los Jazmines afronto los desafíos que la pandemia impuso a nivel global. En primer lugar queremos dejar en claro que a pesar de lo sorpresivo y el avance rápido de la nueva situación contextual que afrontaban las empresas, en la dirección tenían bien presente que las herramientas en el aspecto virtual no era un factor ajeno a su estrategia, pero si los obligo a acelerar el proceso de implementación, por el cuál consideramos que tuvo un papel sumamente importante la capacidad adaptativa de los colaboradores, así también la empresa realizo inversiones en activos fijos para renovar sus *notebooks*.

Con relación a los aspectos estratégicos Pía nos informa, que la administración de la empresa se encuentra diseñada en 2 núcleos, una parte “productiva” ubicada en el departamento de Famaillá, donde la administración de RRHH se encuentra más cerca de sus colaboradores, una parte de “compra” es aquí donde se empezó con la renovación de las *notebooks*.

En relación al proceso de pago a proveedores, la empresa agilizo los procesos de pago por *e-cheq* (cheque virtual y pago electrónico) y a pesar que tenían una ventaja considerable debido a que la actividad se encontraba exceptuada, existía resistencia por parte de los proveedores a la metodología de pago virtual, por lo que fue un punto

importante la experiencia generada antes de la pandemia debido a que les permitió afrontar la operación diaria con menores dificultades en relación a otras empresas.

Para Pía, las empresas se desarrollan en un entorno VICA, volátil, incierto, complejo y ambiguo y la pandemia vino a sacar la venda de los ojos, a aquellos que no querían verlo, La capacidad de adaptarse y de reinventarse fueron las que marcaron la brecha entre aquellas empresas que tuvieron que cerrar sus puertas y las que lograron mantenerse a flote en la crisis ocasionada por el COVID -19. Queríamos conocer en profundidad las consideraciones que tuvo la dirección para manejar los efectos del cambio en los colaboradores de la empresa, notamos que la dirección se encuentra muy al tanto del contexto donde desarrolla sus operaciones, tal es así, que consideran que es difícil generar planes a 5 años, la empresa muestra signos que se encuentra orientada al cliente, ya que uno de los argumentos por los cuales se percibe una cultura de flexibilidad y adaptación es la importancia que tiene el cliente y sus preferencias de consumo en el diseño del modelo de negocio, ¿Por qué? Pía sabe perfectamente que lo que hoy fue diseñado tanto en el producto final como en la forma de llegar al cliente no es estático, es volátil y cambiante, se debe monitorear constantemente los cambios que presenta el mercado y adaptar la empresa a esos cambios para ser competitivos y sostenerse a lo largo del tiempo, factores importante como la innovación es el núcleo central que permite a la empresa seguir operando con éxito, por eso se identifica que la empresa fue adoptando las nuevas tecnologías e incorporándolas en su gestión, como por ejemplo, el trabajo en la nube, plataformas de compra virtual, aplicaciones de reuniones de equipos virtuales como la app zoom o Google *meet*, el uso de herramientas simples como el WhatsApp web, las inversiones en tecnología de la producción y otros factores, fueron contribuyendo al menor impacto en la rentabilidad y las operaciones diarias de la empresa.

Dicho todo esto Pía nos mostró cual es el rol de los colaboradores de la empresa, la dirección entiende que para poder adaptarse a las exigencias del mercado, las personas cumplen un papel fundamental, por lo cual se implementaron una serie de capacitación al personal de la empresa sobre la nueva forma de trabajo, así mismo la dirección considero como un desafío adaptar el teletrabajo a cada realidad individual, debido a que conciliar el horario laboral y la rutina diaria de la oficina al hogar impacto de manera diferente en

cada persona, en este punto la dirección fue muy flexible para entender cada realidad y particularidad que vivía cada uno de sus empleados, aquí se rediseño el control operacional a un sistema de **dirección por objetivos**, y confiando en el valor humano con el que cuenta la empresa para la toma de decisiones sobre horarios de trabajo, tal es así que algunos podían trabajar ciertas horas a la mañana otros por la tarde y otros por la noche, siempre teniendo en cuenta las fechas claves para cumplir con las metas propuestas.

El éxito de las empresas en tiempos de pandemia radicó en la capacidad de poder adelantarse a los cambios. Para esto resulta necesario analizar el entorno macro y micro de las organizaciones, observar los cambios que tiene efectos directos sobre nuestra organización, y proponer planes de acción ante las distintas circunstancias.

La confección de planes estratégicos flexibles, que permitan a la empresa adaptarse a las circunstancias, el uso de la tecnología que nos ofrece soluciones rápidas y eficientes, fortaleciendo la cultura organizacional poniendo énfasis en el desempeño y la innovación parecen ser la clave del éxito.

## **2. Caso Sushifeel**

Sushifeel es un restaurante de sushi ubicado en San Miguel de Tucumán, fue creado en el año 2010 en principio como una empresa de *delivery*. Actualmente ofrece dos experiencias para disfrutar con todos los sentidos. En sus restaurantes brinda un ambiente *lounge* y una amplia propuesta gastronómica que conjuga los sabores de oriente con el inconfundible sello de la cultura andina.

En Sushifeel la mejor cocina NIKKEI se disfruta con música, *cocktails* y una excelente atención. Por otro lado, su *delivery* ofrece la más exquisita variedad de sushi para disfrutar en casa, con amigos o en familia.

Sushifeel es una S.R.L, su estructura organizacional es la siguiente: los socios, uno de ellos hace la Gerencia General, la Gerencia de la Chef ejecutiva (se encarga de todas las cocinas), una Gerencia de Servicio y otra de Administración.

La crisis desencadenada por la pandemia golpeó fuertemente al sector gastronómico, debido a que tuvieron que cerrar los salones de ventas, provocó grandes bajas en las ventas. Si bien en principio esta crisis afectó a la empresa, debiendo realizar cambios tanto estructurales como cambios en los procesos organizacionales, esto impulsó a que la empresa agilizará gestiones que antes solo tenían en mente, algo para resaltar es que la empresa ya contaba con el conocimiento y la experiencia en la forma de trabajo por encargo o *delivery*, este punto es destacable ya que se utilizó ese conocimiento combinado con gestiones comerciales y de marketing, para afrontar el problema en la disminución de las ventas, además de ser más eficiente en procesos esenciales como lo son el control de desperdicios, optimización de compras y la negociación con proveedores.

Algunos de los problemas que generaron incertidumbre en la gerencia se relacionaron con el poco conocimiento sobre la enfermedad y la incertidumbre sobre las restricciones que impactarían en las decisiones de compra a proveedores y de procesos de higiene y seguridad para el personal a cargo, entendían que por el rubro de su negocio se encontraban dentro de las empresas esenciales, pero el personal se encontraba con mucho temor sobre cómo debían proceder para prevenir un posible contagio, por lo que el trabajo comenzó por diseñar protocolos para llevar tranquilidad al personal por medio de capacitaciones.

Por lo tanto, para poder sobrevivir en tiempos de crisis e incertidumbre es importante principalmente no perder el foco del objetivo principal, y tener un plan de negocio que sea alineado en todos los niveles, este tipo de pensamiento estaba en la mente de los directivos.

En relación con otras decisiones, realizaron un estudio de la estructura de costos, el capital de trabajo invertido y los ingresos proyectados, comenzaron a dedicar más tiempo del habitual para poder realizar un análisis de eficiencia de costos con el mayor grado de desagregación posible, buscando reducir los mismo tanto en el rediseño de sus procesos operativos como en el control y análisis de cada departamento funcional de la empresa. Un caso particular que notaron a raíz de este proceso fue las malas decisiones del departamento compras, un principio básico que entienden los directivos en relación

con el rubro gastronómico es que la materia prima e insumos deben tener una buena administración de costos para lograr rentabilidad en el negocio, luego de poder analizar las recetas y las necesidades de insumos para atender su demanda lograron así diseñar un **plan de compra más organizado y eficiente**. Una ventaja que se produjo en el contexto de pandemia fue que la empresa obtuvo un mayor poder de negociación con sus proveedores debido a su continuidad en sus compras, esto posicionó a la empresa para poder renegociar los acuerdos en los plazos de pagos con los proveedores, permitiendo financiar capital a costo \$0, generando una mayor liquidez y eliminando pasivos contratados con tasas altas, y tomando pasivos con tasas preferenciales.

En relación con el rediseño de los procesos operativos, la empresa se organizó para el área de servicios- el restaurante y el delivery- y las cocinas abastecen a todos, se rediseñaron los turnos, el personal, para adecuar todo en el cumplimiento de protocolos sobre la higiene y seguridad que disponía el Estado Nacional, para la empresa fue un verdadero desafío ya que el teletrabajo no es una opción viable, solo en el área de administración que representaba muy poco del personal que moviliza la gestión. Como era de esperar los cambios provocaron cierta resistencia en el personal y represento un desafío que el funcionamiento sea sincronizado, el personal de mayor antigüedad y experiencia fueron los primeros en avanzar y motivar a los demás para adaptarse a la nueva normalidad pandémica y que el trabajo continúe. Relacionado al proceso operativo, también la empresa rediseñó el *packaging*, sus productos a base de pescado requerían de un embalaje especial, la forma de entrega del producto en el domicilio del cliente también tenía un protocolo de higienización y contacto estrecho, la forma de relacionarse entre la cocina y la logística también debía cumplir ciertos protocolos para prevenir el contagio.

En relación a la forma de pago para las ventas, en la provincia de Tucumán en las condición de pre pandemia la mayor cantidad de ventas facturadas se realizaban de contado efectivo, en la nueva realidad las ventas llegaron a representar el 50% usando la forma de pago Tarjeta de crédito y medios electrónicos, esta situación también disparó un análisis contable financiero, para no solo poder cumplir con aspectos tributario, sino también para poder encontrar formas de no perder liquidez que le complique afrontar los pasivos corrientes de la operación.

Desde el sector de comercialización de la empresa, la estrategia fue ampliar sus ventas, en principio *sushifeel* concibió competir por diferenciación de producto en su calidad y percepción premium entre sus clientes, otra vez la variable pandemia obligó a la gerencia a redefinir su estrategia comercial, para poder subsistir se lanzaron un abanico de ofertas comerciales. Teniendo presente la base de datos de los clientes con lo que la empresa cuenta, y realizando un trabajo de segmentación, pudieron realizar ofertas direccionadas más ajustadas al tipo de cliente y que lograrían aumentar las ventas, cuidando siempre a los clientes habituales que buscan satisfacer sus necesidades en productos seleccionados del tipo premium, pero al mismo tiempo generando ofertas de precios más bajos, en productos seleccionados, que no dejaban de ser rentables para la empresa, pero que permitía ingresar en un segmento de cliente poco habitual o esporádico logrando así cautivar y ampliar la zona y la base de clientes de la empresa, generando que la marca sea conocida y permitiendo el *wom marketing*<sup>39</sup>, la innovación fue ofrecer por *delivery* los platos que solo se vendían en el restaurante de manera presencial, se pensó en todos los detalles desde la presentación hasta el *packaging* a utilizar, esto fue aceptado por el consumidor y una sorpresa para la empresa.

La empresa sigue pensando cómo ser más competitiva y posicionar su organización como la mejor en Tucumán, aún queda algunos desafíos por mejorar, por mencionar algunos podemos decir, el sistema de logística y cadetería, encontrar mejores acuerdos contractuales con las empresas nuevas como la app de “pedidos ya”, mejorar las condiciones salariales y la posibilidad de hacer carrera para el personal, generar estrategia para evitar que empresas no reglamentadas y que acceden fácilmente a servicios como “pedido ya”, no impacten en la participación de mercado, monitorear y minimizar el impacto que genera el aumento en la apertura de nuevos emprendedores que ofrecen el mismo servicios.

---

<sup>39</sup> Nota: es decir, boca a boca [WOM]) hace referencia a las acciones que realiza una empresa para motivar a usuarios y clientes a hablar espontáneamente sobre los productos y servicios que ofrece.

## Conclusiones

La investigación realizada llevó a determinar que quienes tiene la obligación en la dirección empresarial debe contar con una visión holística, crítica y por sobre todo analítica de las fuerzas que afectan el desarrollo de las operaciones de su empresa para lograr la continuidad de las organizaciones que lideran, es por ello que deben comprender cuáles son aquellas fuerzas externas que influyen en las organizaciones, conocidas como Variables Macroeconómicas, definidas por las siguientes 6 fuerzas a saber, **Fuerzas demográficas, Factores económicos, Fuerzas naturales; Factores tecnológicos; Fuerzas políticas y jurídicas; Fuerzas sociales y culturales**, Este análisis es fundamental para que la empresa esté actualizada sobre las tendencias y los cambios que enfrenta en el macro ambiente, la información toma relevancia cuando su estudio revela cuestiones que merecen atención como por ejemplo la nueva normalidad en las relaciones de las personas para la prevención de contagios. La herramienta que proponemos para realizar esta tarea es la denominada “análisis PESTA”, el modelo permite considerar los factores del macroambiente orientado a la recopilación de información relevante del contexto donde se encuentra la empresa y permitiendo de esta forma conocer que factores se debe considerar con mayor importancia, de manera que la dirección pueda calcular su probabilidad de ocurrencia, determinar el impacto en las operaciones de la empresa, generar planes de acción para afrontar la situación que se presenta, y mejorar la posición de la empresa para enfrentar los desafíos, desde este punto podremos realizar un “análisis de sistema” que nos permita revelar su estructura y su forma de trabajar.

En cuanto a los factores que intervienen en lo que denominamos el microentorno, proponemos un modelo que analiza 6 tópicos que debemos considerar para el correcto diagnóstico de la situación actual de la empresa. Analizar el microentorno en un contexto de nueva normalidad, con nuevas formas de hacer las cosas, y cambios abruptos resulta

imprescindible para conocer la situación actual de la organización y los cambios que estos factores generan en la misma. Existe una amplia bibliografía que considera a la organización como un sistema compuesto por subsistemas ordenados e interrelacionados entre sí, gracias a esta visión es que podemos abordar aquellos factores relevantes que hacen a la razón de ser de la organización, si bien el modelo no tiene un orden, hemos comenzado el análisis por definir los cambios que se perciben en los clientes, como más importante las personas hoy eligen comprar desde la comodidad de sus hogares a un clic, sin tener que trasladarse, sustituyendo el billete papel por medios de pago electrónicos, la pandemia permitió adelantar el crecimiento en el uso de tecnología digital y la experiencia de usuario y por lo tanto las empresas deben adaptar su forma de llegar a los clientes, las modalidades de venta online es considerado como parte de este cambio.

En relación con los proveedores los canales de suministros se vieron perjudicados, obligando a las empresas a buscar otras alternativas para adquirir sus insumos a proveedores más cercanos.

En lo que se refiere al capital humano el desafío fue implementar el denominado teletrabajo, Si bien el objetivo fue proteger a los empleados del virus, adaptar la oficina al hogar no es tarea sencilla, ya que implica considerar aspectos motivacionales, mayor flexibilización del control de tareas, cambios en la forma de reunirse a través de medios virtuales etc.

Con respecto al Dinero, como uno de los activos líquidos que permite a la organización afrontar sus deudas de corto plazo, concluimos que la pandemia trajo dificultades al cambiar la forma de realizar transacciones incrementando el uso de medios virtuales, generando la necesidad de repensar la forma de administrar el recurso.

En cuanto a los competidores la pandemia obligo a las empresas a pensar en la digitalización y la innovación para no perder cuota de mercado contra aquellos competidores disruptivos capaces de operar modelos de negocio alternativos, mejor ajustados a las necesidades de los clientes en este nuevo contexto.

En lo que se refiere a la Cultura corporativa el desafío se presentaba en sostener y

fomentar la cultura de la compañía porque representa la manera de actuar, sentir y pensar que define la identidad de la organización en este sentido, algunas de las claves para conservar al equipo unido durante la pandemia son la confianza en el otro; el compromiso para reconfigurar los principales desafíos con un liderazgo coherente; la comunicación con el objetivo de compartir la información en todos los niveles de la empresa, de manera clara, concisa y permanente, y la tecnología, para sostener el trabajo remoto en el más alto rendimiento.

Considerando a la dirección concluimos que, ante un mundo tan cambiante, se requiere de directores que apuesten a la innovación y al trabajo en equipo, del tipo Director-Promotor. Pero también es importante que estos no pierdan de vista los objetivos, el plan estratégico y que los resultados sean constantemente controlados, La capacidad de responder en forma eficiente a los diferentes cambios a los que se enfrentan las organizaciones determina su sostenibilidad y posicionamiento social, por lo que declaramos que las decisiones para innovar deben ser tomadas y aceptadas por la dirección en primer lugar pero, a su vez, ellos también deben mantener la mente abierta y prestar oído a las sugerencias e ideas nuevas por parte de sus colaboradores. El mayor desafío que enfrentan las organizaciones por efecto de la pandemia es lidiar con la resistencia al cambio, es esa capacidad para adaptarse, avanzar y saber cómo reaccionar ante ésta y como accionar una nueva cultura que permita a la empresa ir acorde a la nueva ola empresarial.

Apoyando nuestra investigación en la teoría propuesta por Chiavenato en cuanto a la consideración de las VAB, incluida la competitividad, nos permite un punto de partida en la tarea de efectuar una reestructuración que permita a las empresas enfrentar la nueva normalidad de un modo más efectivo y minimizar el riesgo de quiebra. Por lo tanto, aconsejamos a cada responsable en la toma de decisiones a considerar las implicancias teóricas comenzando por las tareas tanto en su acción, secuencia, efectividad y supervisión, revisar las tareas que mantiene la operación diaria permitirá pensar en un diseño adaptativo y que se ajuste a las normativas sanitarias vigentes, como consecuencia el impacto sobre las actividades que generan valor para la empresa sufrirán menos ante los cambios del contexto, esto debe ser una prioridad en la dirección con la

colaboración de todos los afectados en la operación y una coordinación con los mandos medios.

Lo siguiente es pensar en la estructura organizacional vista desde la forma en que se divide el trabajo en tareas distintas y la forma en que estas se coordinan, considerando todo el análisis contextual el director se encuentra en la mejor posición para pensar la forma de organizar el trabajo, con esto nos referimos a pensar en las estrategias de corto y largo plazo pensadas para el presente y futuro de la organización, la infraestructura necesaria para lograr las metas, las maquinarias y las herramientas que deben listarse y procurar conseguirse para el desarrollo de las actividades, los mecanismos de seguridad documental y control interno que permiten minimizar los riesgos de pérdida y la nueva distribución de todo el mobiliario y equipo disponible para la atención de los clientes externos e internos de la organización, será debatido por los directores y asesores en la comisión organizadora para sobrevivir a la crisis.

Continuando con la respuesta a *“la estructura que debe adoptarse y las estrategias para su implementación”* es que consideramos al factor humano de la organización como uno de los principales aspectos que los directores deben considerar ya que los que integran la organización serán lo que van a lograr por medio de sus talentos, comportamientos y características generar los cambios que requiere las circunstancias contextuales, las normas, valores, actitudes y creencias que conforman la cultura de la organización será la base donde se podrá pensar en las acciones que serán tomadas para el cumplimiento de las metas, aquí el papel fundamental para el éxito en la implementación es la comunicación e información. El estudio que presentamos de Microsoft apoya esta línea de pensamiento y destacamos que el mayor quiebre cultural que las pymes de argentina vivieron fue con la adquisición e implementación de nuevas tecnologías pasaron de considerar la tecnología como una opción a reconocer que la digitalización, la apuesta a la innovación y la optimización de procesos son claves para la reactivación y el crecimiento. En consecuencia concluimos que las empresas estudiadas afrontaron con éxito los cambios requeridos por el nuevo contexto gracias a que sus organizaciones se encontraban bajo el paradigma A en relación a su cultura, el trabajo con los facilitadores que comenzó por avanzar en mayor medida por el eje duro

y luego por el eje blando, fue solo posible a la capacidad del liderazgo corporativo y de sus colaboradores que contaban con una importante competencia adaptativa, una ventaja competitiva muy importante en las organización de éste siglo.

Por último, en base a la formulación de preguntas sistemáticas que desarrollamos para aplicar la técnica de investigación por entrevistas con expertos logramos obtener información sobre el problema planteado en nuestro trabajo, en el primer caso consideramos al Grupo los jazmines en el cual validamos que su capacidad para adaptarse a la nueva normalidad presentada por la pandemia estuvo relacionada a los siguientes factores:

- El conocimiento en agricultura por el proceso de aprendizaje incorporado por la empresa y la incorporación de la tecnología necesaria.
- La búsqueda por la innovación teniendo en cuenta las necesidades de sus clientes.
- La dirección con características proactivas de monitoreo permanente al ambiente donde desarrolla sus actividades.
- La transformación digital en tiempo récord
- La capacidad adaptativa de los colaboradores gracias a la cultura organizacional de la empresa

La visión de la gerencia del grupo los jazmines son sumamente importante en lo que respecta a su mirada sobre el desarrollo empresarial describiendo en sus palabras como un “*entorno VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo)*”

También concluimos que para el caso de la empresa de Sushifeel, la teoría explicada en nuestro trabajo se cumplió en gran parte en la toma de decisiones del restaurante, algunos factores que destacamos son:

- Su inicio como empresa de *delivery* acumulo conocimiento competitivo estratégico para afrontar las restricciones de la pandemia de una manera más eficiente.
- Su estructura organizacional es más plana, con mayor comunicación de arriba

hacia abajo y viceversa.

- Un estilo de dirección analítico que consiguió efficientizar las tareas y optimizar los recursos tangibles e intangibles de la empresa, procesos esenciales como lo son el control de desperdicios, optimización de compras y la negociación con proveedores.
- Comunicación y capacitación a todo el personal
- Rediseño de los procesos operativos, implementación de los protocolos de higiene y seguridad.
- Rediseño del *packaging*, sus productos a base de pescado requerían de un embalaje especial.
- La tecnología digital fue aplicada a las facilidades de pagos para sus clientes
- Implementación de planes de acción comercial para equilibrar las ventas perdidas en el segmento premium.
- Capacidad para innovar, el ejemplo la venta de platos premium comercializados solo en el restaurante para ser entregados por envío domiciliario, requirió adaptación de todo el *packaging* para mantener la calidad de la presentación del producto.

# **APÉNDICE**

1. **RELEVAMIENTO BÁSICO**

Datos Generales Identificativos

1. Apellido y Nombre
2. Edad
3. Puesto que ocupa
4. Antigüedad en el Puesto o Cargo ..... años ..... meses

Estructura de Organización

5. Sector donde se desempeña
6. Misión y funciones del Sector donde se desempeña
7. Supervisor o jefe inmediato superior
8. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quién
9. Cantidad de personas que trabajan en su Sector
10. Indique si tiene empleados a cargo
11. Cantidad de empleados a cargo
12. Conoce el organigrama de su sector

Funciones y/o Tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.
14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza
  - i. Administrativas
  - ii. Comerciales
  - iii. Logística

- iv.
- v. Otras

15. Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea.
16. Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea.
17. Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas
18. Enuncie todos los Informes que Ud. emite y a quién los dirige.
19. Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa:
  - i. Administrativas
  - ii. Comerciales
  - iii. Logística
  - iv. Otras

20. Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado:

◆Indicar quienes trabajan en el Sector con el Sistema de Gestión

◆Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso – niveles de autorización)

◆Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Sector

◆Indicar las Aplicaciones que se utilizan

◆Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema.

21. En sus tareas, Usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa.

22. El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado

Sugerencias

Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a:

- Sector al que pertenece
- Tareas que efectúa
- Documentación que maneja
- Elementos de trabajo
- Sistema que utiliza
- Otros

## **2. ENTREVISTA CON EXPERTOS**

*Caso “Grupo los Jazmines”*

### **Ficha del entrevistado.**

**Apellido y Nombre:** Maria Pía Vidal

**Profesión:** Gerente de operaciones NOA.

**Edad:** años.

**Entrevistadora:** tenemos preparadas unas series de preguntas que nos gustaría que nos puedas contestar, desde ya te agradecemos por recibirnos y brindarnos de tu tiempo:

- ¿Cómo era la estructura de la empresa antes y después de la pandemia?
- ¿Tuvieron que hacer grandes cambios?
- ¿Tenían un plan estratégico flexible?
- ¿Les fue fácil adaptarse a la nueva modalidad?
- ¿Implementaron teletrabajo? ¿Cómo lo hicieron?

**Gerente:** el tema de la virtualidad tuvo un crecimiento expansivo tras la pandemia y nos vimos obligados a acelerar la implementación del teletrabajo y la virtualidad de una u otra forma, aunque ya sabíamos que era algo que en un corto-largo plazo se iba a aplicar.

**Entrevistadora:** El teletrabajo ya se practicaba en otros países y en Europa.

**Gerente:** si, ya se veía la virtualidad más desarrollada en empresas como Google y Globan, que son empresas internacionales y de software.

Creo que la pandemia vino a acelerar absolutamente todos los procesos.

Algo estratégico que hicimos fue que, antes de la pandemia, ya habíamos comenzado a comprar Notebooks para el uso del personal y esto nos ayudó bastante durante la pandemia.

**Entrevistadora:** fue una acción de tipo visionaria...

**Gerente:** claro, por lo menos teníamos las herramientas para poder adaptarnos mejor.

Otro factor interesante que aceleramos en un 100% y que ya lo veníamos trabajando, fue el pago a través de cheques electrónicos. Antes de la pandemia se nos complicaba usar este medio porque la mayoría de los proveedores preferían el cheque físico.

Durante la pandemia pudimos seguir trabajando porque nuestra actividad estaba exceptuada, pero como no se podía circular, utilizamos para las transacciones: las transferencias y el cheque electrónico. Podemos decir, en este punto, que estábamos preparados.

**Entrevistadora:** entonces, con esas herramientas se pudieron adaptar.

Nosotros veníamos reflexionando sobre la importancia de tener un plan estratégico flexible que permita adaptarse a los cambios durante las crisis, para enfrentar los factores macroeconómicos que no se pueden controlar y que afectan directamente a las empresas. Es muy importante poder estar preparados de alguna manera, contar con tecnologías innovadoras, pero, sobre todo, tener un grupo de RRHH competente que acompañe durante todo ese proceso, sino de nada sirve tener todo lo anterior mencionado.

**Gerente:** totalmente. Estamos en un mundo volátil e incierto y ante cambios. Antes se podía armar estrategias para los próximos 5-10 años, ahora ya no, porque sabemos que las tendencias de consumo cambian y los clientes también, entonces ahí está la importancia de innovar, encontrar nuevas formas de acercarse a ellos y satisfacerlos,

trabajar y potenciar el valor agregado que se les ofrece. En esto es fundamental los RRHH, que tengan la capacidad y la adaptabilidad ante los cambios. Por eso es importante lo que me decías antes, que no sirve tener todas las herramientas y no saberlas usar.

No contamos con un sistema interno de comunicación, pero usamos otras herramientas como el WhatsApp Web.

**Entrevistadora:** si, las leyes lo consideran un medio legal para solicitar Asambleas.

**Gerente:** También usamos otros medios como: Zoom y Meet, el equipo de trabajo se adaptó bastante bien. Lo complicado fue adaptarse a los horarios y del estar en tu casa a la oficina (home office), sobre todo para aquellos que tienen familia, pero la ventaja fue el no tener que estar trasladándose al lugar de trabajo y estar en un lugar hasta más cómodo.

Un colega que es de Costa Rica me contaba que antes de la pandemia trabajaban alquilando oficinas, pero luego de pasar por el cambio a teletrabajo, se dieron cuenta de los beneficios que trae, se adaptaron a este modo de trabajo y ahora reconvirtieron esos espacios de oficina a lugares de cohortin o solo para reuniones.

Creo que esta modalidad de trabajo vino para quedarse y que contribuye a mejorar la eficiencia, ya que te ahorra tiempo y dinero.

**Entrevistadora:** ¿Cómo controlaban el cumplimiento de las actividades?, ¿había horarios de conexión que tenían que respetar o eran flexibles en eso?

**Gerente:** fuimos bastantes flexibles porque sabíamos que cada empleado tiene una realidad diferente, nos manejamos más por los resultados.

**Entrevistadora:** claro, por ahí ahora ya no importa tanto la hora de entrada ni de salida, sino de los resultados, que las personas trabajen y entreguen en el día sus tareas.

**Gerente:** totalmente, mandaba un mail, que es el medio institucional número uno, donde les pedía a los chicos lo que necesitaba que hagan y luego ellos me devolvían los entregables por ese medio o por otro sistema de internet.

**Entrevistadora:** con respecto a sus clientes y proveedores, como ustedes son productores y exportadores, ¿tuvieron interrupciones en su cadena de suministros?

**Gerencia:** con respecto a los proveedores no, **pero si se requirió otro tipo de organización y trabajo en equipo.** La mayoría de nuestros proveedores son prestadores de servicios y de mano de obra, es decir, contratamos a un contratista que es el encargado de enviar gente a trabajar los campos. Durante la pandemia, estábamos en época de cosecha, así que trabajamos en equipo para movilizar como 500 trabajadores, era un desafío por el tema de los permisos, la higiene en los colectivos, reducir costos en las tarifas, el cuidado para evitar contagios, proveer equipos de seguridad, etc.

La mayoría de nuestros proveedores de insumos, más que nada de combustible y agroquímicos, no se vieron afectados, tenían stocks y podían circular, así que no tuvimos casi problemas en eso.

Con los clientes, nos vimos afectados un poco más. Para el limón tenemos lo que es la industria y la exportación, la distinción es porque la fruta tiene un porcentaje de descarte importante, en un buen rendimiento es un 50% para exportación y el otro 50% para la industria. Para la parte industrial tenemos resuelto ese canal porque tenemos contrato con una citrícola importante a la que le vendemos la cosecha y para exportar utilizamos los barcos.

El problema lo tuvimos con la exportación de los arándanos porque se utiliza la vía aérea y durante la pandemia suspendieron los vuelos, pero se solucionó haciendo una especie de reingeniería en los procesos, por ejemplo, para exportar hacia Estados Unidos se usan aviones y ellos piden que brumures, es decir, rociar con un gas la fruta para eliminar posibles bacterias, pero la consecuencia es que afecta la durabilidad, entonces, no se podrían enviar en barcos porque llegarían en mal estado. Se dialogó la situación y se llegó a un acuerdo para enviar las frutas en barcos.

En esos momentos se decía que el consumo de cítricos, por sus componentes, favorecía a la salud y a su protección, entonces, aumento considerablemente el consumo y favoreció a los precios, logrando que fuera un año comercial normal para nosotros.

**Entrevistadora:** ¿me quieres contar sobre algún proceso, por ejemplo, como los controles o la producción que utilicen algún tipo de tecnología?

**Gerente:** en el proceso de cultivo y recolección no se necesita de mucha tecnología. Pero en otras áreas si, por ejemplo: se analiza el clima, los pronósticos y tendencias del calentamiento global, lo que nos lleva a planificar para evitar que esas variables afecten la futura producción. Las nuevas generaciones son más conscientes de la contaminación ambiental y del cuidado a tener, a cómo vivir mejor y a saber qué es lo que consumen. A partir de eso hemos pensado en el desarrollo de variedades, por ejemplo, tenemos el cultivo de arándanos en macetas que nos permite mayor producción por hectáreas, para el caso de los limones es lo mismo y estamos contemplando en más opciones de riego. Lo malo que tuvimos en los cierres de exportaciones hacia Europa, es que llegaron las frutas con enfermedades cuarentenarias, básicamente, la mancha negra. Entonces, este año cambiamos el empaque del limón que tiene tecnología de última generación que ayuda a las máquinas a detectar cualquier enfermedad cuarentenaria, cangro o mancha negra, brindando mayor tranquilidad a la hora de hacer los envíos y la aceptación de nuestros clientes.

**Entrevistadora:** perfecto, por último: ¿me puedes describir el organigrama de la empresa, la estructura y cómo se organizan?, ¿tienen una estructura formal?

**Gerente:** si tenemos, nosotros somos un grupo de empresas que se dividen en:

- Empresas que producen. Tienen una Gerencia del Campo, Gerencia Administrativa y una Gerencia Financiera. Las 2 ultimas gerencias se comparten con la empresa de empaque.

- Una gran empresa empacadora, Green back, que actualmente adquirió una maquina empacadora importada super avanzada para los limones y arándanos.
- La empresa Frutcrop que es la que compra y vende las frutas
- Por último, una empresa que comercializa toda la fruta del grupo (opera desde Buenos Aires).

Este tipo de organización permite que cada empresa se focalice o especialice en lo que hace, satisfaga mejor a los clientes y a la vez tengamos una cadena de suministro completa y eficiente.

Creo que las formas de hacer las cosas han cambiado completamente, surgieron nuevas empresas como la Fintech que traen soluciones financieras distintas y que vienen a repensar los bancos. Empresas como Mercado libre y Mercado Pago que trajeron nuevas formas de comprar y de pagar y Uber que cambio el medio de transporte.

Los cambios suceden muy rápido y la receta que teníamos para hacer las cosas bien se van quedando obsoletas y nos obligan a innovar, entonces, la tecnología juega un papel fundamental. Un tema no menor es que, con la aparición de la inteligencia artificial, Big data y otras tecnologías, nos lleva a pensar que muchos puestos de trabajos tradicionales lleguen a desaparecer en algunos años y buscar maneras de adaptarnos y sobrevivir.

Lo que creo que las maquinas nunca podrán reemplazar es a las personas con capacidad de liderazgo, con automotivación y que sean capaces de adaptarse a los cambios, estas serán la clave para utilizar todas las herramientas digitales. La pandemia acelero el uso de ellas y llegaron para quedarse, nosotros debemos acostumbrarnos a ellas y usarlas con estrategia para generar buenos negocios.

**Entrevistadora:** ¿ya se habían dado cuenta, antes de la pandemia, que el entorno era cambiante y que requería de estrategias flexibles?

**Gerente:** si, por medio de un suceso fuerte. Nosotros somos el principal exportador de arándanos de la Argentina y hace un tiempo, teníamos solo un competidor fuerte que era Chile. De un momento a otro, nos apareció Perú, sembrando una barbaridad de hectáreas, tenía una ubicación más cercana a Estados Unidos (nuestro principal comprador), con

salida por el Pacífico, mucho más barato, con costos de mano de obra a la mitad y con políticas económicas y de desarrollo mejores, con mucho apoyo del Estado y hoy en día es el principal productor de Latinoamérica. Con el limón paso algo similar con Sudáfrica. Tuvimos que tomar una decisión, si continuar o buscar la diferenciación. Logramos diferenciarnos en cuanto a la calidad y por tener productos orgánicos, que es lo que más les atrae e interesa (por sobre los precios) a los mercados de Europa, EE. UU. y los demás países de primer mundo. Estos patrones de consumo nos ayudaron a desarrollar una ventaja competitiva que consiste en aprovechar el tiempo que le toma salir a la fruta de Perú a desbaratar los precios, aprovechamos para hacer una fuerte campaña de nuestros arándanos durante agosto-octubre y usamos la mejor parte de la producción, el resto la enviamos a la parte industrial.

Estos antecedentes nos ayudaron a ver lo cambiante que puede ser el entorno, muchos productores pequeños desaparecieron por no avanzar.

**Entrevistadora:** nosotros lo contrastamos con el gran impacto que tuvo en las pymes la pandemia. Hay encuestas que hizo el INDEC y otras organizaciones, que mostraron la falta de herramientas y de preparación para llevar el trabajo a la casa, no contaban con computadoras, internet ni almacenamiento en la Nube para poder trabajar, que por lo que me cuentas, ustedes si estaban preparados.

**Gerente:** en Latinoamérica, la pandemia fue un cachetazo. En Argentina el impacto fue muy fuerte, teníamos la mitad de un país metidos en sus casas sin poder hacer nada porque no estaban preparados o capacitados para trabajar allí y, por otro lado, estaban aquellos que tenían que salir a trabajar para subsistir, muchos jubilados que no podían ir a los bancos a cobrar, etc. Pero también empezamos a utilizar otra clase de servicios que ni pensábamos, como las aplicaciones (Mercado Libre, Pedidos Ya, *Home-banking*, billeteras electrónicas), otras alternativas de inversión, medios de cobros y de pagos, etc. Todo esto llevo a pensar y repensar la manera de trabajar, a saber, que no se tiene tiempo suficiente para adaptarse a los cambios y lo mejor es anticiparse a ellos.

### Caso Sushifeel

1. ¿Como estaba organizada estructuralmente la empresa antes de la pandemia? ¿Tuvieron que cambiar esta estructura? ¿Cuáles cambios se realizaron?
2. ¿Tuvieron que rediseñar los procesos?
3. ¿Se vio afectada su cadena de valor? ¿Cómo?
4. ¿Estaba preparada la empresa para enfrentar este tipo de cambios? Ejemplo, hacer teletrabajo, ¿contaban con las herramientas o recursos tecnológicos necesarios?
5. ¿Tuvieron algún cambio cultural?
6. ¿Los recursos humanos pudieron adaptarse rápidamente? ¿Cuáles desafíos o problemas surgieron? ¿se solucionaron?
7. ¿Cuál o cuáles fueron los desafíos más significativos que enfrentaron durante la pandemia?
8. ¿Les quedaron situaciones en proceso o que deban modificar?
9. ¿Tienen pensado implementar algunos cambios en el futuro? (nuevas metodologías o adoptar tecnologías nuevas)
10. ¿Disminuyeron mucho las ventas desde que comenzó la pandemia? ¿Qué porcentaje aproximante?
11. ¿Qué estrategias de ventas utilizaron para mejorar esa situación? Ej. Promociones/descuentos/delivery gratis, etc.?

### ENTREVISTA A SUSHI FEEL

#### Ficha del entrevistado.

**Apellido y Nombre:** Diego Ezequiel Assaf

**Profesión:** Socio Gerente.

**Edad:** años.

**Entrevistador:** tenemos preparadas unas series de preguntas que nos gustaría que nos puedas contestar, desde ya te agradecemos por recibirnos y brindarnos de tu tiempo:  
¿Cómo era la estructura del restaurante antes, durante y después de la pandemia?

**Socio:** la estructura sigue siendo la misma, están los socios (es una S.R.L), uno de ellos hace la Gerencia General, la Gerencia de la Chef ejecutiva (se encarga de todas las cocinas), una Gerencia de Servicio y otra de Administración.

Las cosas ya venían mal antes de la pandemia. *Sushifeel* nació en 2010 como un deliverys, en eso fuimos fuertes, pero durante la pandemia que nos cerró el restaurante, nos complicó bastante el cambiar la estructura (volver al deliverys) y lidiar con la incertidumbre a pesar de estar habilitados como proveedor de alimentos y ser considerados esenciales, nadie quería trabajar por miedo a contagiarse (no se sabía lo que ahora ya estamos informados). Entonces ante esa incertidumbre que nos mataba, nosotros debíamos salir a entregar los pedidos y el desafío era tener una estructura de 2 millones de pesos y que el servicio de deliverys nos deja ingresos por 1 millón, ¿Cómo hacemos?

Si el día tiene 24 horas, estábamos conectados 30, buscando soluciones, hablando con cada persona para que trabaje, aunque eran menos días y horas, fue difícil, pero se logró llevar adelante.

Lo que nos pasó y que fue positivo durante la pandemia fue poner el ojo donde antes no (la gestión diaria que no era bien supervisada) y buscar la eficiencia, por ejemplo: antes no medíamos la cantidad exactas de desperdicios, horarios, cuanto podían o no hacer, las compras de insumos que en la gastronomía es clave (detectamos que la Gerencia de compras lo estaba haciendo mal y logramos reducir costos y ahorrar mucho) logramos ajustarlos a las recetas y al consumo, conseguimos mejores plazos con los proveedores, nos quitamos deudas y nos endeudamos a tasas muy favorables. Logramos ser mucho más eficientes y la seguimos conservando hasta el día de hoy.

Con la apertura hemos logrado mantener el nivel de ventas, obviamente con la pandemia el servicio de deliverys se disparó y hubo que reorganizar al personal. Antes teníamos la parte de restaurante y la de deliverys que eran abastecidas por las cocinas, tuvimos que organizarnos por turnos, horarios y personas, nos sobraban gente por todos lados.

**Entrevistador:** ¿Hubo cambios de roles?

**Socio:** tal cual, el mozo era cadete, un socio cadete, el otro cocinero, aparte el personal iba menos días, en distintos horarios y debían adaptarse. El teletrabajo no existía, salvo para la parte administrativa (no querían ni siquiera tocar los billetes). Todo se reorganizó y aboco al servicio de deliverys al 100%.

**Entrevistador:** ¿Y tomaron bien los cambios el personal o les costó?

**Socio:** no, al principio nadie quería saber nada, salvo los trabajadores de mayor antigüedad que siempre estuvieron y estarán, ellos motivaron al resto.

Se tuvo que armar los protocolos internos en base a lo que decía el Ministerio de Salud, sin tener organigrama nos adaptamos completamente a una estructura con solo deliverys. Hemos tenido una fuerte presencia comercial, fuimos buenos en ello, abrimos zonas nuevas para las entregas de deliverys y esos nos permitió, de alguna manera, equilibrar las cuentas y ser rentables con esta nueva estructura, optimizar las compras y recibimos ayuda del Gobierno para el pago de los sueldos.

**Entrevistador:** ¿Hubo un cambio notable en la demanda de los productos?, ¿hicieron cambios para adaptarse a lo que pedía la gente?, porque nadie quería salir de sus casas, entonces, se manejan con solo deliverys.

**Socio:** si, teníamos cambios en el protocolo, además de que el cadete usaba los guantes, las cajas para entregar estaban rociadas con alcohol, todo nuestro packaging era apto para el tipo de comida que vendemos y en ocasiones había que dejar el pedido en la puerta. Lo que cambiamos fue la modalidad de pago, en lugar de efectivo por las tarjetas.

Todos nos tuvimos que capacitar, desde los dueños hasta los cadetes, los cocineros trabajando con distanciamiento, uso de barbijos, el no ingreso de la gente (quedaban afuera).

Adoptamos los pagos en modalidad online, usamos mucho Mercado Pago.

**Entrevistador:** esto de cobrar las ventas con tarjetas de crédito, me imagino que implico blanquearlas mucho mas o recategorizarse de nuevo.

**Socio:** no, nosotros somos una S.R.L desde que nacimos entonces no había problemas con eso. Obviamente que todo lo que es con tarjetas debe facturarse el 100% y el efectivo tratábamos de que no, porque si no, no llegábamos a cubrir los costos (esto no es ninguna novedad), pero ahí si pusimos mucho ojo en el control interno (control de caja, que no se puedan editar comandas y facturas) y en los sistemas. Antes de la pandemia facturábamos el 100%, pero luego se tomaron ciertas medidas porque esto es económico-financiero, lo que se deja de facturar es lo que me sirve para pagar a los proveedores y los piloteando.

**Entrevistador:** claro porque se interrumpiría la cadena de pagos, al financiar más hay menos dinero en caja y hay que cubrir los costos fijos de alguna forma.

**Socio:** claro, el desafío es vender más y vender bien, nosotros estamos posicionados como de alto target, aun así, eso no alcanza para subsistir, entonces llevamos a cabo estrategias comerciales para acceder un poco más. A medida que la situación fue cambiando, hemos vuelto a diferenciarnos más por producto, por un precio más alto y todas esas cuestiones.

**Entrevistador:** ¿Qué estrategias utilizaron para aumentar las ventas?

**Socio:** y teníamos muchas promociones y apuntábamos a distintas zonas, segmentábamos a los clientes por tipos de productos usando la base de datos que tenemos de nuestros clientes habituales, los cuales nos demandan de nuestros mejores productos. Para atraer nuevos clientes hacíamos promociones que para nosotros no eran tan rentables, pero nos hacían conocer, logramos récords de ventas históricos con el deliverys (por ejemplo: si antes vendíamos 80 piezas de sushi, logramos vender el doble) y hoy estamos en 100-120 que es un número más la apertura de los restaurantes. También añadimos platos que se vendían sólo en el restaurante, al servicio de deliverys (aumentamos más opciones que

no eran sushi), si bien el packaging no era el mejor, tuvo muy buena aceptación y logramos una mejor posición. Abrimos y ampliamos las zonas de envíos, por ejemplo, en Taí Viejo y eso nos permitió vender mucho más.

**Entrevistador:** y ahora que está abierto el salón, ¿venden lo mismo por deliverys o bajaron un poco las ventas?

**Socio:** bajaron bastante las ventas, pero los salones están muy bien y con ampliación de los horarios de apertura hasta las 4:00 A.M, de seguro bajaran aún más porque la gente sale de sus casas. Hasta hace un mes estaba abierto hasta las 1:00 A.M, entonces la gente salía a comer porque es la única opción que tenía y eso nos venia favoreciendo estos últimos meses.

Seguimos haciendo cambios para ser más eficientes, no te puedes dormir porque hay mucha competencia, están las cocinas fantasmas (abren una cocina en el fondo de la casa y se unen a Pedidos Ya) que son difíciles de competir, van quitándote participación de mercado.

**Entrevistador:** ¿la logística de deliverys la tenían ustedes?

**Socio:** si, la tuvimos siempre nosotros. Con Pedidos Ya la teníamos nosotros después de una ardua negociación (las comisiones eran muy abusivas), obtuvimos un buen acuerdo, según ellos la mejor de Tucumán.

La logística y la cadeteria es todo un tema, tenemos partes de los servicios de cadeteria tercerizados, es una empresa que te cobra por el cadete y se paga una comisión sobre eso, entonces cuando tienes un problema lo llamas.

Pero nuestros cadetes tienen oportunidad de crecimiento en sushifeel y suelen ser capacitados para ocupar mejores puestos y hasta ser profesionales, es importante darles esas oportunidades porque si tienes cocineros profesionales que trabajaron en cocinas como las nuestras, siempre la competencia anda buscando recursos humanos y si le ofrecen algo mejor se van a ir.

Ahora hay mucha competencia, el mercado se ha ampliado, si antes a nivel Tucumán había 2 cadenas de Sushi ahora son 20. Entonces debemos aprender a segmentar los mercados, a ver a donde apunta la competencia y tratar de lograr diferenciarnos, siempre con objetivos claros.

**Entrevistador:** ¿Qué estrategia de diferenciación utilizan?

**Socio:** primero, la calidad no la negociamos ni la vamos a negociar nunca, trabajamos con productos frescos, menos los mariscos, por ejemplo: el salmón es un producto muy delicado, lo importamos de Chile, lo dejan en Jumbo (que tiene una pescadería grande) y consumimos grandes volúmenes, entonces, si nosotros pinchamos la conservadora o no está a cierta temperatura la devolvemos. Desconozco como trabaja el resto, pero si consumo como para saber cómo funciona la competencia.

Cuidamos mucho el packaging, la atención y con el precio debes diferenciarte también (te guste o no) porque de alguna manera actúa como diferenciador, no es lo mismo ir a comer al Hilton que a cualquier restaurante cerca del centro, el Hilton te cobra 3 veces más y capas que es el mismo pollo relleno, pero bueno, vale el local y la ambientación que se vale de un decorador de interiores, diseñador o artista, nuestro local cuenta con esto e incluso vale para el packaging (aunque luego te lo terminan copiando), pero bueno, se debe innovar.

**Entrevistador:** con respecto a los productos importados como el salmón, ¿hubo problemas con el cierre de las fronteras?

**Socio:** no se nos cortó nunca, pero si tuvimos limitaciones al principio que lo salvamos con un *backup* de salmón congelado que tenemos. Tuvimos demoras y salir a comprar para abastecernos grande cantidad de productos importados de China (como los palitos y las algas para hacer el sushi) porque incluso el transporte marítimo se cortó y el asunto continuo este año con el aumento del valor de los insumos por el problema con el dólar y

logísticos, que hicieron que de pagar 4.000 dólares por un contenedor paso a valer 15.000 afectando directamente el producto final (aunque no importamos directamente).

**Entrevistador:** y de todos los cambios que vienen aplicando, ¿Cuáles creen que son provisorios o de largo plazo?

**Socio:** creo que lo de manejar el costeo de una manera mucho más profesional y online, además de cuanto rinde una persona ante un determinado volumen o de comensales o de pedidos, trabajando con indicadores, llegaron para quedarse. Antes estaba, pero pensada, ahora ya tenemos una gerencia, los dueños están afuera de las operaciones por el momento y están gerenciando el negocio bajo el lineamiento y practicas nuestras.

A pesar de que los primeros meses fueron muy difíciles, nos favoreció, estamos más fuertes y mejores, esa es la realidad. El que no sabe o no tiene claro hacia donde apunta su negocio, está en un nivel medio, pierde su posicionamiento y estrategia comercial, queda afuera. Ya teníamos una gran ventaja sobre el resto, siempre fuimos muy fuertes con el delivery y es una fuente que nos generó muchos ingresos, siempre estuvimos bien pendientes en ello e incluso durante un tiempo, antes de la pandemia, subsidiaba a la unidad de negocio restaurante.

**Entrevistador:** ¿Usted cree que, en tiempos de crisis, para sobrevivir, lo más importante es tener siempre en mente el plan estratégico y seguir sobre eso?

**Socio:** si, mantenerse sobre el plan estratégico Nosotros ya veníamos viendo la pandemia desde fines de febrero, fuimos reduciendo personal (los que no querían trabajar o no colaboraban), fue doloroso, no es fácil dejar sin trabajo a alguien durante una pandemia, pero era por la supervivencia del negocio. Hoy tenemos pasamos de 50 a 70 empleados, de alguna manera la rueda se va acomodando y si esta situación volviese a suceder sabemos lo que debemos hacer y lo sabemos hacer bien, porque ya lo hicimos y con recursos limitadísimos.

**Entrevistador:** entonces con el tema de los RRHH, lo que les sucedió a ustedes es que en un principio les costó que fuesen a trabajar, no tenían el personal suficiente, les costaba la adaptación por miedo al virus que era desconocido y todo esto les fue un palo en las ruedas a pesar de ser una actividad esencial, ¿no?

**Socio:** así es, los RRHH éramos nosotros, los 3 dueños. Uno volvía de discutir y el otro de hacer “sana sana”, de alguna manera es una debilidad nuestra el manejo de los RRHH. Estamos trabajando con un asesor para mejorarlo y que ya no dependa de nosotros, sino de una gerencia para salir de esa opresión que te lleva a tomar malas decisiones, entonces se deben delegar la responsabilidad y la ejecución, no el control. Nos costó mucho tratar con los RRHH, había personas con las que ya no se podía hablar porque no entendían la situación y salían con sus “excusas” que a la vez eran validas, pero bueno, había que resolverlo y lo hicimos.

**Entrevistador:** con ese asesoramiento que tienen para los RRHH, ¿ha cambiado la forma de, por ejemplo, liquidar los sueldos o los métodos?

**Socio:** no, la parte dura no cambia.

**Entrevistador:** por ahí se implementa un método de dirección por objetivos, se ponen indicadores para poder llegar...

**Socio:** todavía no, si a los equipos de gestión (mandos medios, gerencia, administrativos, chef ejecutivo y gerente de servicios) y alguno que otro que vemos que anda bien, siempre por una cuestión de rendimiento y criterio nuestro. Lo estamos armando con asesoramiento del abogado (nos ayudó sobre todo en esa época), logramos ver la parte de protocolo duro que no sabíamos, por ejemplo, si suspendíamos a un empleado no lo hacíamos figurar al descuento en su recibo de sueldo entonces después no había forma de demostrar ese antecedente para poder correrlo, entonces aprendimos a ser más formales.

**Entrevistador:** ¿utilizan alguna tecnología especial para elaborar sus productos?, ¿Qué papel juega la tecnología en este negocio?

**Socio:** eso fue otra cosa que hicimos, todo lo que fuimos atacando durante la pandemia, lo hemos reinvertido, tenemos una cocina con horno de tipo electrónico, todo de acero inoxidable por una cuestión de higiene. No hay tanta tecnología para elaborar sushi porque pierde su encanto y hay cierto romanticismo o emocionalidad en los clientes de ver cocinar en vivo.

**Entrevistador:** claro, eso es como vivir una experiencia eso de ver como cocinan...

**Socio:** claro, nuestro cliente busca una buena experiencia.

**Entrevistador:** con el tema que mencionaba anteriormente, sobre lo de tener bien agarrado los costos, calcular mejor los desperdicios, o sea, su estrategia de basarse en la eficiencia tanto en el nivel de ventas como en la cocina, ¿hubo algún sistema que incorporaron que les permita insertar las recetas?, me imagino que no es manual.

**Socio:** si, nosotros teníamos y hasta ahora en Tango Restock, eso se integraba a un Tango central que es malísimo operativamente, ahora estamos cambiando e implementando otro software. Antes teníamos que hacer varios reprocesos en Tango para sacar un informe y pedíamos informes semanales durante la pandemia porque queríamos saber minuto a minuto como iba cada cosa.

Lo que pasa es que estamos en una época inflacionaria importante y es muy probable que a fin de año sea peor, entonces, debes tener bien estructurado y sistematizado todo. Sabemos que en estos momentos tenemos que hacer las compras fuertes por lo que se viene el año que viene, por 2 razones: desabastecimiento y costos. Si no tenemos un sistema de costos actualizado del que se sepa cómo va cambiando la contribución marginal, es difícil de gestionar. Estamos yendo hacia algo mejor, más integrado, para

ver el stock que no es fácil (siempre hay desperdicios y mermas que quedan en el aire) y así tenemos todo mucho más claro, estamos cambiando para ser más profesionales.

**Entrevistador:** ¿y ese nuevo software que tienen ahora es producto de la pandemia, del darse cuenta de que necesitaban algo mejor?

**Socio:** tal cual, ya veníamos de querer cambiarlo desde hace un tiempo, igualmente durante la pandemia había que operar y nada más. A partir de diciembre, con la apertura de los locales, tuvimos un bum en las ventas, entonces con estas situaciones extraordinarias, producto de ciertas limitaciones tanto en el delivery como en el restaurante, no te dan tiempo a ver lo más importante. También estamos trabajando en un planeamiento estratégico paralelo para el Sushifeel de los próximos 3-5 años y con un proyecto de internalización.

**Entrevistador:** de alguna manera la pandemia los obligo a llevar todo este tipo de procesos que lo tenían en mente...

**Socio:** sí, nos dio un empujón, una acelerada, así como a muchos los mató a nosotros nos obligó a acelerarnos. Nosotros alquilábamos 5 locales y nos quedamos con 3 (eliminamos 2 depósitos), otro lo alquilábamos para la producción, logramos utilizar cada metro cuadrado y ahorrar, se nos iban como \$500.000 en alquileres, extras del personal, luz, una barbaridad y funcionamos bien con esos 3 locales haciendo el uso de la logística y demás, eliminamos muchas cosas que por ahí no las quieres ver.

**Entrevistador:** con respecto a los proveedores, ¿tienen contratos preestablecidos o es más compleja la relación?

**Socio.** No, con los proveedores más antiguos y críticos tenemos un mejor financiamiento, que en estos momentos es fundamental, se fortaleció esa relación. Obviamente en otras cosas hemos empezado a realizar más comparaciones, a evaluar a otros proveedores,

estamos evaluando el ser importadores también porque hay un esplot (no entiendo que dice ahí 29:40) importante en la cadena, lo estamos evaluando porque no sabemos cómo se nos darán las cosas en este país.

## Índice Bibliográfico

### **a) General:**

CATEDRA ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESA, presentación de clase teórica n°1, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2014).

THOMSON A. Arthur, PETERAF A. Margaret, GAMBLE E. John, STRICKLAND III A.J., Administración Estratégica, trad.por Ricardo Martín Rubio Ruiz, Pilar Carril Villarreal, José Francisco Javier Dávila Martínez, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México, 19° edición, s.d,

Art. 2, Decreto 329/2020, (b.o.31/03/2020)

Art 8, LEY DE SOLIDARIDAD SOCIAL Y REACTIVACIÓN PRODUCTIVA EN EL MARCO DE LA EMERGENCIA PÚBLICA, ley N° 27541, titulo IV, cap 1. s.d.

RÉGIMEN LEGAL DEL CONTRATO DE TELETRABAJO, Ley N° 27555. (b.o 14/08/2020)

HELMUT Sy Corvo. Microambiente de la empresa. Liferder. Recuperado de <https://www.liferder.com/microambiente-empresa/> (8 de abril de 2021)

CATEDRA ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESA, presentación de clase teórica n°1, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2014).

PAULISE Luciana, SOS Pymes 20 claves para potenciar tu empresa, Ediciones Urano S.A, Empresa Activa, 1ª edición, Ciudad autónoma de Buenos Aires, febrero 2016.

Ilustración SEQ Ilustración \\* ARABIC 5: CATEDRA DIRECCIÓN ESTRATEGICA 1, presentación de clase teórica n°3, Análisis y diagnóstico Estratégico Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2020).

CATEDRA DIRECCIÓN ESTRATEGICA 1, Nota técnica de la División Investigación del IESE, Universidad de Navarra, Barcelona Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2020).

CHIAVENATO, Idalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración” 7ma. Edic. Mc Graw Hill 2 006

CATEDRA ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESA, presentación de clase teórica n°2, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2014).

CATEDRA DIRECCIÓN ESTRATEGICA 1, presentación de clase teórica n°16, Conferencia: "El proceso de implantación de la estrategia" Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2020).

### **b) Especial**

Arancibia Mariano, E-commerce en las Pymes familiares del sector comercial en la localidad de Tucumán, en “Universidad de Buenos Aires Facultad de ciencias económicas escuela de estudios de posgrado”, periodo 2018-2020,

LAPORTE Rafael Aguirre, RUSCONI Juan Manuel, TURANO Carolina, TODESCA Andrés & ZAPATA Lola COVID-19 Y SU IMPACTO EN LAS PYMES

ARGENTINAS Perspectivas para América Latina en “Palermo Business Review” artículo del 1 de octubre 2020, s.d.

### **c) Otras Publicaciones**

Consulta en internet: <https://www.lifeder.com/analisis-pesta/> (29/09/2021)

Consulta en internet: CEP-XXI sobre la base de AFIP (2020)

Consulta en internet: Indec: <https://www.infobae.com/economia/2021/03/23/por-el-impacto-de-la-pandemia-el-pbi-de-la-argentina-se-contrajo-un-99-en-2020/>

Consulta en internet: <https://eleconomista.com.ar/2021-01-inflacion-hace-16-anos-es-de-dos-digos-y-en-los-ultimos-9-supero-el-25-anual/> (29/09/2021)

Consulta en internet: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31> (29/09/2021)

Consulta en internet: <https://eleconomista.com.ar/2021-01-inflacion-hace-16-anos-es-de-dos-digos-y-en-los-ultimos-9-supero-el-25-anual/> (29/09/2021)

Consulta en internet:

NDECEP [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_3trim20E927D146A5.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_3trim20E927D146A5.pdf) 29/09/2021

Consulta en internet: INDEC - MERCADO DE TRABAJO. TASAS E INDICADORES SOCIOECONOMICOS (EPH) 198-DT-PS-El-mercado-laboral-en-Argentina-Mera-Karczmacyk-y-Petrone-d...-1 29/09/2021

Consulta en internet: Nota E-commerce en tiempos de coronavirus.  
<https://www.enfasys.net/2020/03/20/e-commerce-en-tiempos-de-coronavirus/>  
29/09/2021

Consulta en internet: <https://www.id4you.com/blog/novedades/el-boom-del-e-commerce-en-argentina/> (29/09/2021)

Consulta en internet:

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informecovid19\\_argentina.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informecovid19_argentina.pdf)  
(29/09/2021)

Consulta en internet: Resultado Búsquedas Google Argentina, Pre pandemia. Enero y Febrero 2020, Post Pandemia. Marzo, Abril y Mayo 2020  
<https://www.infotechnology.com/online/Boom-de-compras-por-internet-que-productos-fetichismo-buscan-mas-que-nunca-los-argentinos-20200626-0014.html> 29/09/2021

Consulta en internet: <https://www.dossiernet.com.ar/articulo/google-presento-un-estudio-sobre-los-nuevos-habitos-de-consumo-y-las-tendencias-en-la-industria-de-retail/23298>

consulta en internet: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_771742.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_771742.pdf) 29/09/2021

Consulta en internet:

[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf)

consulta en internet: <https://news.microsoft.com/es-xl/un-ano-de-pandemia-mas-de-la-mitad-de-las-pymes-argentinas-cambio-sus-procesos-y-objetivos-de-negocio/>  
15/10/2021

Consulta en internet: <https://www.observatoriopyme.org.ar/project/trabajo-remoto-nuevo-paradigma/> (29/09/2021)

Consulta en internet: <https://mendoza.puntoapunto.com.ar/el-594-de-las-pymes-debio-endeudarse-por-la-pandemia-y-las-mas-afectadas-son-las-de-cuyo/> (29/09/2021)

Consulta en internet: <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/erv/variables.html>  
(10/10/2021)

# Índice

<b>RESUMEN</b> -----	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> -----	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 1</b> -----	<b>4</b>
<b>COVID 19 Y SU IMPACTO EN ARGENTINA</b> -----	<b>4</b>
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN -----	4
2. OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN -----	5
<i>General</i> -----	5
<i>Específicos</i> -----	5
3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN -----	5
4. ANÁLISIS DE VARIABLES MACROECONÓMICAS -----	6
<i>¿Qué es el Macroentorno de una empresa?</i> -----	6
5. ANÁLISIS PESTA -----	8
<i>Factores Económicos</i> -----	10
<i>Factores Políticos</i> -----	14
<i>Factores Socio -culturales</i> -----	16
<i>Factores Tecnológicos</i> -----	17
<i>Factores Ambientales</i> -----	19
<b>CAPÍTULO 2</b> -----	<b>20</b>
<b>LA PANDEMIA Y LAS EMPRESAS</b> -----	<b>20</b>
1. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES. -----	20
<i>Microentorno ¿qué es?</i> -----	21
2. CLIENTES-----	22
3. PROVEEDORES -----	24
4. EMPLEADOS -----	25
5. DINERO-----	27
6. COMPETIDORES -----	28
7. CULTURA CORPORATIVA-----	31
8. DIRECCIÓN -----	32
<i>Resistencia al cambio</i> -----	34
<b>CAPÍTULO 3</b> -----	<b>36</b>
<b>ADAPTARSE PARA SOBREVIVIR</b> -----	<b>36</b>
1. MARCO TEÓRICO FACTORES QUE COMPONEN LA ADMINISTRACIÓN, VARIABLES DE ADMINISTRACIÓN BÁSICAS VAB-----	36
2. TAREA -----	39

3.	ESTRUCTURA-----	40
4.	PERSONAS -----	42
5.	AMBIENTE -----	43
6.	TECNOLOGÍA -----	44
7.	COMPETITIVIDAD -----	45
8.	ESTUDIO DE MICROSOFT “ADAPTARSE PARA CRECER”. -----	46
	<i>Trabajo remoto</i> -----	47
	<i>Adopción de nuevas Tecnologías</i> -----	48
	<i>Reinvención de objetivos y estrategia</i> -----	49
	<i>Diagnóstico Estratégico</i> -----	50
	<i>Nuevas Habilidades</i> -----	51
9.	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO -----	53
<b>CAPÍTULO 4-----</b>		<b>59</b>
<b>CASOS-----</b>		<b>59</b>
1.	CASO “GRUPO LOS JAZMINES” -----	59
2.	CASO SUSHIFEEL -----	62
<b>CONCLUSIONES -----</b>		<b>66</b>
<b>APÉNDICE -----</b>		<b>72</b>
1.	RELEVAMIENTO BÁSICO-----	73
	<i>Datos Generales Identificativos</i> -----	73
	<i>Estructura de Organización</i> -----	73
	<i>Funciones y/o Tareas</i> -----	73
	<i>Sugerencias</i> -----	75
2.	ENTREVISTA CON EXPERTOS -----	76
	<i>Caso “Grupo los Jazmines”</i> -----	76
	<i>Caso Sushifeel</i> -----	83
<b>ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO -----</b>		<b>94</b>
<b>ÍNDICE-----</b>		<b>99</b>