***CASO: LIBRERÍAS SAN PABLO***

**Breve descripción.**

La historia de Jujuy siempre ha sido fértil en la generación de emprendimientos de distinta naturaleza, algunos de los cuales han sido exitosos, otros nos quedan ya en el recuerdo y no pocos aún continúan generando trabajo y contribuyendo a la economía de la provincia.

LIBRERÍAS SAN PABLO es uno de ellos, una empresa local, que sin llamar la atención y fiel a su estilo en el año 2019 cumplió 40 años de vida, con una sólida trayectoria y en permanente crecimiento. Fue fundada por un emprendedor foráneo que seducido por el entono, decidió afincarse al conformar su familia en esta Ciudad y transformarse así en un jujeño más por adopción.

La empresa luego de un duro comienzo en 1979, supera las dudas iniciales, se consolida y comienza su viaje hacia el futuro, sorteando en el camino todas las crisis que enfrentó a lo largo de 40 años. En el trayecto suma el valioso impulso y las ideas propias de la sangre joven, consiguiendo la dirección una complementación que la proyecta a la expansión y el crecimiento.

Gentilmente los Sres. Rubén y Roberto Glerian, padre e hijo respectivamente, dueños de la empresa, a quienes agrademos profundamente al oportunidad que nos brindaron, accedieron a cedernos parte de su tiempo y reunirse con nosotros para participarnos de su historia, y permitirnos el acceso a aquella información que necesitáramos para la ejecución del presente trabajo.

A partir del material obtenido en las visitas a la empresa y la información recogida en sucesivas entrevistas realizadas, dada la riqueza del mismo, es nuestra intención presentarlo como un caso y observarlo desde distintas miradas:

* La humana, del emprendedor comprometido tanto en el logro como en la formación de su propia sucesión;
* La empresa personal/familiar y su evolución y tránsito a un futuro posible visto desde la perspectiva de una línea de tiempo en la cual la visión evoluciona y de su mano, las estrategias empresarias y sus correspondientes patrones decisión.
* La estratégica, brindando su observación bajo distintos marcos teóricos que aportan comprensión al porqué de este éxito empresario.

Tratamos de realizar un pequeño aporte a los estudiantes de Ingeniería Industrial, para que puedan acostumbrase a visualizar que a través de la observación y estudio de los casos reales como el presente y de las situaciones problemáticas enfrentadas por los actores, que es posible interpretar la realidad mediante la correcta aplicación de algunos de los modelos teóricos y herramientas disponibles al poseer el conocimiento de las acciones ejecutadas y principalmente los resultados obtenidos en la práctica.

Contar con la posibilidad de tener con “el diario del lunes”, al conocer y poder comprender el medio con el cual se relacionaba y se relaciona la organización, el ambiente que la condiciona, los patrones de decisión aplicados a lo largo de la línea de tiempo, los planes, proyectos y acciones llevadas a cabo y los correspondientes resultados obtenidos, nos da acceso a un sistema multivariable de causas y efectos que representan una invaluable oportunidad de transposición para el proceso de enseñanza/aprendizaje de los futuros ingenieros.

También les permita apreciar que un caso es un fenómeno inacabado que admite muchas miradas e interpretaciones más que las que se realizaran en este trabajo, pero que indudablemente debería colaborar a mejorar nuestras capacidades de análisis y consecuentemente al desarrollo de competencias afines.

**RESEÑA HISTÓRICA**

1. **Reseña Histórica**

LIBRERÍAS SAN PABLO S.A. es una empresa local, que en el año 2019 cumplió 40 años de vida, con una sólida trayectoria y en permanente crecimiento. Fue fundada por un emprendedor foráneo, el Sr. Rubén Glerian, que seducido por el entono decidió afincarse al conformar su familia en esta Ciudad y transformarse así en un jujeño más por adopción.

La empresa, luego de un duro comienzo caracterizado por el deseo de supervivencia, supera las dudas iniciales y comienza un viaje hacia el futuro, sorteando las no pocas crisis que enfrentó a lo largo de 40 años, propias del devenir económico y social de la provincia y del país.

Los inicios están claramente sesgados por la intención de desarrollar una actividad comercial, primero sobrevivir, luego crecer, si se quiere en una visión hasta pueblerina del progreso con la familia como eje, por la intención de afincarse, solidificarse, echar raíces.

En el camino suma el impulso, las ganas, las ideas y visiones propias de la sangre joven por los aportes no menores realizados su hijo Roberto Glerian, podemos decir nacido y criado por sus padres en la empresa. La sucesión así queda garantizada, consiguiendo además la dirección una complementación que la proyecta a la expansión y el crecimiento.

El paso del tiempo en y con la empresa, una creación propia que potencia la pasión y el gusto por el hacer, tiene como principal consecuencia la paulatina modificación de la visión original, de afianzarse, luego crecer y finalmente comenzar a volar al impulso de la sangre joven.

La empresa deja de ser una típica empresa familiar, para ser una amalgama de prácticas personales y profesionales, donde las formas clásicas de delegación, los roles, las responsabilidades, han mutado, se han modificado ciertos patrones de decisión, que la identifican y sin duda la hacen única, singular en su dirección.

Se prueban modelos de intervención que resultan exitosos, y se los aplica sistemáticamente con pequeñas correcciones y adecuaciones surgidas de la práctica. La materialización de estas nuevas formas de intervención se observa con el desarrollo de los centros de logística. Se utiliza a Jujuy como banco de pruebas de las nuevas carteras de clientes; estado, empresas y mayorista. Las estrategias de introducción geográfica en nuevas áreas, tradicionalmente paulatinas y secuenciales a partir de los locales minoristas, con el paso del tiempo y la construcción de la experiencia, se abandona por una introducción simultánea en todos los frentes. Cambian los recursos y las capacidades disponibles en la empresa.

Es importante hacer notar que se construye siempre sobre cimientos sólidos, anclados en los valores fundacionales que permiten una proyección al futuro debidamente respaldada en la filosofía empresaria, ámbito ideal para la generación de los patrones de decisión que serán responsables del crecimiento en el tiempo.

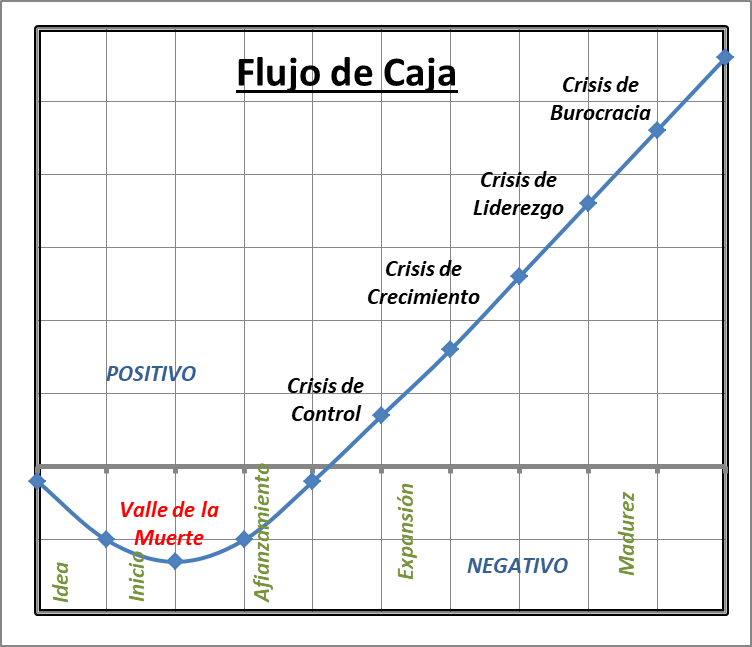
1. **La evolución en la línea de tiempo**



Así, de la observación de los hitos fundantes de la empresa a lo largo de la línea de tiempo, y de los propios diálogos recuperados de las entrevistas con los actores, se pueden reconocer distintas etapas por las que ha transitado la empresa:

* **Primera Etapa (1979-1984):** Fundacional, librería y juguetería dedicada al comercio minorista, netamente sesgada por la necesidad de supervivencia de la empresa. Se centra en la maximización del esfuerzo personal, orientada al aprendizaje del oficio, del negocio y con un control personal total de los costos operativos. Durante esta etapa mientras transita su camino por el “Valle de la Muerte”, desarrolla la convicción de que el negocio está centrado mayoritariamente en la gestión de compra y en la capacidad para obtener de ello una ventaja competitiva.
* **Segunda Etapa (1984-1999):** De la consolidación en la gestión del negocio y las primeras expansiones en la ciudad como parte de una estrategia de aumento de presencia y cuota en el mercado local. Se introduce un nuevo modo de desarrollar el negocio minorista en el rubro, diferente al modelo tradicional, incluyendo atención personalizada, góndolas de auto-servicio, y el sector de cajas y control de material facturado, similar a los supermercados. Se focaliza en una mejor administración de los recursos y capacidades, tanto del espacio físico necesario como de los recursos humanos puestos en valor en la prestación. Se inicia como parte de la estrategia para el control integral de los costos operativos, la adquisición de los locales comerciales en toda ocasión que exista tal posibilidad.
* **Tercera Etapa (1999-2009):** La reinauguración y mudanza del primer local a la calle Alvear 922, marca la irrupción de la sangre joven a la empresa, y el incipiente desarrollo de nuevas formas de gestionar que valorizan más los tiempos del empresario en tareas comerciales y de organización, gestión y control, y no de atención al público y vigilancia directa del servicio prestado. Se establece la necesidad de crecimiento en el volumen de ventas como eje para consolidar la ventaja competitiva en costos. A tal efecto en el año 2002 se abre una sucursal en la provincia de Tucumán y se incursiona en el mercado de provisión a empresas. En el año 2004 se incorporan como proveedores del estado, mercado que hasta esa fecha solo se abastecía en forma esporádica y también se introducen en el mercado mayorista. Se inaugura en el año 2009 su primer centro de logística radicado en la provincia de Jujuy, a los efectos de paliar los problemas más graves de provisión a los nuevos segmentos.
* **Cuarta Etapa (2009-2019):** Las estrategias y patrones de decisión desarrollados en el decenio anterior se profundizan y perfeccionan, mejorando el desempeño en distintas áreas de la gestión y el aprovechamiento de los recursos y capacidades puestos en juego. Jujuy es el banco de pruebas para poner a punto toda nueva acción que luego será replicada en otras localizaciones. Se ensayan nuevas pautas administrativas financieras, nuevas estrategias de mercadeo y la logística implicada en la distribución, con estas innovaciones se desarrolla y consolida Salta. En el año 2012 se abre el nuevo centro de logística en la ciudad de Tucumán, en consideración a un mercado mucho mayor en un área geográficamente concentrada que cambia el centro de gravedad de las nuevas proyecciones en el volumen del negocio. El ámbito geográfico abarca ya las provincias de Salta, Tucumán, Catamarca, La Rioja y Santiago del Estero, en todos los segmentos.
* **Quinta Etapa (2019-?):** Se vislumbran nuevas posibilidades, sobre las que ya se está trabajando, para ampliar las base de comercialización con la aplicación de e-comerce y otras herramientas del nuevo milenio, la incorporación de nuevos segmentos de productos y servicios, un más completo aprovechamiento de la red comercial disponible, el aumento de cobertura geográfica, y otras ideas para continuar ampliando el desafío comercial. En temas de gestión, hacer foco sobre la cadena de suministros en especial en la mejora de la eficiencia de la red distribución, el surtido de pedidos y la administración de stocks, adecuando el sistema administrativo a los desafíos del crecimiento operado en los últimos años.

Desde la reseña histórica, el reconocimiento de los hitos fundacionales y las etapas evolutivas, se pueden reconocer también algunas de las fases que en su evolución fue superando la empresa desde el desarrollo de la idea y sus dubitativos comienzos, hasta el momento actual.



En general, cuando una organización muestra la capacidad para superar las distintas crisis propias de la evolución del emprendimiento, tales como el valle de la muerte, la crisis del control o del liderazgo, también presupone ser una manifestación de las características particulares de esta empresa familiar y de su desempeño tanto en el plano estratégico como operacional, una muestra de cómo pone en valor sus recursos y capacidades en función de la concreción de un objetivo.

**LOS EMPRENDEDORES**

1. **Los Emprendedores y el emprendimiento**

La palabra emprender y en consecuencia el término emprendedor, puede tener diversos significados según el contexto en el que se la quiera aplicar. Así desde el punto de vista de las empresas algunos autores lo definen como un ágil aprovechador y captador de información y recursos, con la facultad de detectar oportunidades de negocios y aprovecharlas; un especialista en asumir las responsabilidades inherentes a sus propias decisiones.

La noción de “espíritu emprendedor” empieza a ser aplicada en el mundo económico del siglo XVIII, relacionada a las actividades comerciales que denotaban procesos en los cuales se asumía un cierto riesgo. Esta idea evoluciona en el tiempo y se comienza a incorporar a la concepción original, la capacidad de combinar y administrar factores de la producción. Posteriormente también se le agrega la idea de innovación, entendida como un cambio sobre los procesos instituidos en las organizaciones.

Por estas razones el emprendedor, es considerado en sí mismo una nueva fuerza instituyente, un innovador que vulnera las formas en la que sabemos hacer las cosas y las prácticas establecidas.

Hoy podemos entender a un emprendedor como aquel que poseyendo los talentos, detenta la capacidad de desarrollar proyectos innovadores tomando oportunidades para obtener beneficios, en los cuales plantea objetivos y trabaja para lograrlos, con alguna cuota de creatividad generando una actividad social provechosa y fructífera ya que tiene la habilidad de ver las cosas como nadie más las ve, guiado por sus convicciones.

También suele señalarse de esta manera a cualquier miembro de la economía cuyas actividades son novedosas y que huye de rutinas y prácticas aceptadas por la mayoría. A veces se lo identifica como una persona capaz de encontrar oportunidades y desarrollar un nuevo concepto de negocio, tener la virtud de detectar y manejar problemas y oportunidades aprovechando las capacidades y recursos disponibles, fundado en su autoconfianza.

Podemos tener una comprensión más completa de lo que significa un emprendedor y de sus emprendimientos, si abordamos el tema desde la perspectiva de la psicología y la sociología, que permiten aportar elementos de un perfil que incluye valores, motivaciones, rasgos de la personalidad, así como un grupo de capacidades y competencias a tener en cuenta.

Algunos autores como Shapero (1985), consideran que **la motivación puede surgir de la desestabilización que generan en las personas diferentes situaciones de vida ya sean estas positivas o negativas.** La disposición para fundar una empresa a partir de una situación motivadora sería entonces el producto de dos apreciaciones: la conveniencia o la deseabilidad y la factibilidad o viabilidad.

Las primeras se relacionan directamente con los valores y son el resultado del lugar ocupado por la persona en cuanto, a la estructura socioeconómica, familia, educación, pares y personas influyentes. Esto es propio de medios sociales que valoran la independencia, la innovación y la toma de riesgos, presentes en un emprendimiento y los comportamientos asociados a estas actividades. En tanto, la percepción de factibilidad surge desde el cúmulo de experiencias de vida propias del emprendedor, educación, conocimientos, recursos desarrollados, capacidades y competencias relacionadas. También suele ser suficientemente motivador el hecho de ver que otros, que se nos parecen, hacen ciertas cosas y pueden ponerlas en valor, que simplemente imaginarnos haciéndolas.

1. ***Rubén:*** *En esa época ya estaba seducido por Jujuy, casado acá, él (Roberto) ya había nacido y decidido a quedarme como estaba, buscaba dedicarme al comercio. Lo del comercio surge porque yo en esa época me había independizado de la sociedad y seguía trabajando en el montaje y mantenimiento de instalaciones de gas para tabacaleros. Yo estaba independiente y me la pasaba recorriendo fincas en Perico, Monterrico, El Carmen.*
2. *Antes de esto me interesaron particularmente un par de negocios, pude incursionar en una farmacia y también en un negocio de electricidad …. En ambos casos llegamos a hacer el inventario como para hacer la operación, aunque no se dio, o sea que yo había hecho unos intentos previos para ejercer el comercio.*
3. *Surge lo de las chicas estas, solteronas, las dos hermanas Brizuela que tenían la librería y querían sacársela de encima. Las conozco porque una era inquilina de mi mujer. Me la ofrecieron muchas veces, no sé por qué querían que yo se las compre y yo les decía que no a pesar de tener unos mangos guardados. Pasó el tiempo y así en una de las oportunidades que me la ofrecieron, finalmente la compré. Debo agradecer a mi mujer y mi suegro en especial que me echaron una mano, me ayudaron a comprarla.*
4. *Vos sabés que esto (la familia) es una realidad, creo que alguna vez te lo comenté, todo ese proceso que yo me la pasaba en el negocio, todo el día acá adentro, es posible porque del otro lado hay una mujer que sabe que vos no estás en el cabaret, que estás laburando como un p…, o sea, es claro fundamental, sino con una hincha p… no podes, porque ella también viene de una familia que el padre no estaba, y se la pasaba laburando,…, tenía el concepto.*

Algunos resultados de investigaciones llevadas a cabo sobre la ética empresarial y el espíritu emprendedor se relacionan con los valores, un tema siempre afín a los emprendedores y a sus emprendimientos.

En la hipótesis de que los emprendedores y los gerentes pueden tener un mayor nivel de escrutinio moral que el de empleados de nivel medio y que la población adulta en general, Teal y Carroll (1999) realizaron una investigación basados en la teoría del desarrollo moral avanzado de Kohlberg (1969), la cual sugiere que un individuo, como resultado de experiencias de la vida, desarrolla un conjunto de habilidades cognitivas que utiliza para tomar decisiones sobre cuestiones morales y les permitió expresar que cuando las teorías existentes en las áreas de ética empresarial, el espíritu empresarial y la psicología se consideran al mismo tiempo, …sugieren que los emprendedores, como grupo, pueden presentar mayores niveles de habilidad de razonamiento moral”.

Hofstede (1985) y otros autores interesados por este tema a nivel organizacional afirman al respecto que **las organizaciones tienen su propio sistema de valores y que estos están altamente influidos por los que ostenta su fundador**.

La continuidad de los valores del fundador en la cultura de la organización, los antecedentes y el carácter definidos por él colaboran a establecer culturas que son ricas en valores básicos y también en desarrollar comportamientos que mejoran el desempeño, estructurando ambientes comerciales más conducentes al aprendizaje y promotores de la flexibilidad.

1. ***Rubén:*** *Di una plata al contado y me aceptaron el pago del resto con documentos mensuales, una operación rara en esa época porque nadie recibía documentos. Yo pagaba rigurosamente los documentos todos los meses y me estaba fundiendo, además por el desconocimiento del negocio….*
2. *Además las hermanas me habían dejado una estructura enorme, porque ellas no laburaban, estaban, yo no entendía mucho de comercio pero me parecía que había mucha gente, así que despedí. Y empecé, el que cobra: lo hago yo, el que lava: lo hago yo, el que acomoda lo hago yo, así me quedé con Teresa y Adela, dos chicas y yo hacía de todo. Viajaba a comprar en los mayoristas de Tucumán, tenía una ranchero que usaba para los trabajos en el campo, le puse una lona y listo. Mi esposa se quedaba acá a cuidarme la caja, yo iba a Tucumán compraba, cargaba la chata y volvía, aprovechaba las siestas para volver y así ganaba tiempo.*
3. *Vos sabés que esto (la familia) es una realidad, creo que alguna vez te lo comenté, todo ese proceso que yo me la pasaba en el negocio, todo el día acá adentro, …*
4. *… Yo veía los números…, eso si pagaba rigurosamente. …, me abrieron la cuenta, y tenía la chequera, ahora no podía emitir ni un mango de más, porque sino el cheque volvía, me lo rebotaban, si yo no era nadie, no tenía descubierto, nada. Siempre fui pagador, con esa manía de garpar, un pagador serial.*
5. ***Roberto:*** *No sabés como es mi viejo, yo le cambié algunas cosas a mi viejo pero hasta el día de hoy no está de acuerdo. Si él había dicho que a los treinta días pagaba, y llegaba la fecha y no tenía, salía y vendía el auto para pagar. Yo soy más negociador, sobre todo con las compras, donde hago valer mi poder de compras. Yo también soy pagador pero más especulador en lo general.*
6. ***Rubén:*** *Yo me acuerdo, no sé si fue el Peugeot o el Dodge 1500 que vendí para cubrir la deuda, quizás con otra personalidad no hacía falta eso. Y acá le dije a mi mujer, che tenemos que vender el auto para salir de las deudas. Capaz que con otros conceptos hubiera bicicleteado, porque no era tan perentorio vender el auto y podría haberlo evitado, pero yo tenía la satisfacción de que arreglé todo, además pensaba que el negocio me iba a dar el auto de nuevo.*

*(33)* ***Rubén:*** *Sabés, en mi casa, mi viejo era un autodidacta, para la época, un tipo que se fue superando solo, yo me acuerdo que el jodía con algunos conceptos como rodearse con gente más inteligente que uno o más preparada que uno, y eso yo lo traía. La verdad que para mirar b… no hace falta buscar. Entonces mirábamos a los mejores, a lo máximo y después lo adaptábamos para acá. Es como cuando vas a comprar un auto, primero mirás el mejor, después te acomodas.*

1. *(Siempre hubo un ida y vuelta, por ejemplo a Fayek Llapur y a Guttemberg cuando sus negocios andaban mal, y estaban en convocatoria de acreedores, los ayudó de diferentes maneras comprando para ellos, participándolos en negocios a los que no podrían haber accedido por su condición y otras. En ese momento Librerías San Pablo tenía una posición sólida y dominante en el mercado. Siempre hubo una reciprocidad y además eran buena gente, se lo merecían).*
2. *(Una reputación se consigue en 40 años de trabajo y se pierde en un momento, uno puede no ser agradable en el trato, lo que no significa que no respete los valores fundacionales).*

Los tipos de valores del individualismo: poder, logro, autodirección y estimulación se correlacionan de manera significativa con ser emprendedor (Moriano et al., 2001, p. 242). Existe una tendencia a que los emprendedores están inspirados por unos tipos de valores más individualistas, especialmente el hedonismo. Este podría interpretarse, de acuerdo con los autores, que los emprendedores dan más importancia a disfrutar lo que hacen y por tanto, una de las razones por las que crean su propia empresa o trabajan de forma independiente sería poder realizar aquello que realmente les agrada, les produce placer.

(19) ***Rubén:*** *La cosa empieza a funcionar cuando se me da la oportunidad de abrir acá ese negocio chico de mi mujer porque ahí era nuevo, convoqué a mi amigo Veteri que me ayudo. Con un carpintero hicimos todos los muebles, no eso fue como, … ahí me sentí como …, me hizo acordar cuando me compre mi primer Citroën, tenía tercera mano, pero era como si hubiera tenido un Mercedes Benz, escuchame. Eso me pasó ahí, es más mi tío que fue comerciante me ayudó, fuimos y le pusimos sucursal número 1. Para hacer palangana, ni que hubiera abierto un Ripley, y eso que era chiquito, tenía 75 m2, pero para mí eran 7000, claro una cosa…, gasté un h…, puse marquesinas con luces de neón.*

*(29)* ***Rubén:*** *Yo quería abrir para mi cumpleaños, pero me atrasé dos días y abrí un 29 de noviembre del 89. Como son las cosas, es una cuadra de mierda, frente a la escuela Normal. Vino la Navidad y vendo como los dioses, me va bárbaro, debutamos bárbaro, tenía una satisfacción.*

*(71)* ***Rubén:*** *Es una satisfacción, cuando nosotros abrimos una sucursal, la sensación es esta. Vamos los dos y la abrimos. No hacemos nada. Al principio hasta venía un Cura y bendecía. Vos te parás en la vereda del frente, tenés empleados nuevos y mirás si entra gente, si no entra gente, es algo… como una emoción, es como un hijo. Yo estoy en la obra pero en ese momento me voy y lo dejo, y el que lo tiene que hacer funcionar es Él. El laburo es de Él. Pero la satisfacción de abrir la puerta es una emoción bárbara, es impagable, aparte de la guita. Prácticamente no hay publicidad, en el diario local compramos una página y ponemos “abrimos”, nosotros creemos en el boca a boca.*

*(72)* ***Roberto:*** *Si va mucho más allá de eso. Si fuera por la plata ya podríamos haber dejado de hacer esto.*

Además de rasgos de personalidad y valores distintivos, los emprendedores deben tener unas capacidades y habilidades que les permitirían percibir la oportunidad de negocio, llevar a la realidad su propósito de crear una empresa y gestionarla para que logre sobrevivir frente a condiciones ambientales dadas.

En un estudio realizado con 50 expertos, (Penteado, Massukado-Nakatani & Baron, 2009) establecieron como competencias personales de los emprendedores las que se muestran en la TABLA 1.

Fuente: Moriano, Trejo, y Palací, (2010).

|  |
| --- |
| **TABLA 1 - Características personales de los emprendedores** |
| Adaptabilidad, ﬂexibilidad para adoptar los cambios. |
| Autonomía, búsqueda de independencia y libertad de acción. |
| Capacidad de tomar riesgos, estar dispuesto a aceptar los conflictos y asumir las responsabilidades que esto supone. |
| Conﬁanza en sí mismo, seguridad en la valoración sobre nosotros mismos y nuestras capacidades. |
| Fĳación continua de objetivos, capacidad de establecer metas claras que son desaﬁantes pero alcanzables. |
| Innovación, sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información. |
| Locus de control interno, percibe que el éxito depende de él más que de circunstancias externas. Resiliencia. Gran capacidad para superar circunstancias traumáticas. |
| Perseverancia, capacidad de sacriﬁcio, empeño y determinación. |
| Poder de persuasión, capacidad de inﬂuir en los demás para obtener los intereses propios. |
| Proactividad, actuar anticipándose a los problemas futuros, necesidades o cambios. |
| Tolerancia a la incertidumbre, soportar tensiones y vivir con cierta inseguridad. |

1. ***Rubén:*** *Además cuando yo compro era después de la temporada, y me quedaron todos los clavos. … Vos compras con el stock, todos tenemos bagayos pero en aquel momento la incidencia de los bagayos era mucho mayor.*
2. *Ahí me agarro como un arrepentimiento, el negocio iba para atrás. Yo veía los números…, eso sí, pagaba rigurosamente. Después con relaciones me abren una cuenta en el banco, estaba el banco del noroeste cooperativo, estaba Arriazu, tipo muy querido, conocido también de mi mujer, me abrieron la cuenta, y tenía la chequera, ahora no podía emitir ni un mango de más, porque sino el cheque volvía, me lo rebotaban si yo no era nadie, no tenía descubierto, nada….*
3. *Yo creo que los primeros tiempos, deben haber sido,…, el primer año un desastre, el segundo, más o menos, porque después en un momento dado, me contacté con algunos viajantes, porque mi viejo me había conseguido algunos mayoristas en Buenos Aires y empiezo a viajar por primera vez al Once. … Yo me reunía, elegía y dejaba los cheques. El tipo me hacía dejar todos los cheques anticipados, en ese momento ya hacía cheques, con un cagazo…, ya en ese momento había arrancado.*
4. *Me acuerdo que tomé un cadete, porque necesitaba quien me ayude porque sino tenía que cogotear yo las cosas. Ya podía, empezaba a generar recursos. Ahora lo pienso y empiezo a hacer memoria, nunca lo había pensado.*
5. ***Rubén:*** *La cosa empieza a funcionar cuando se me da la oportunidad de abrir acá ese negocio chico de mi mujer porque ahí era nuevo, convoqué a mi amigo Veteri que me ayudo.*
6. *La cosa ya funcionaba, en el año 1988 compre esta casa vieja, que era la Academia ACIL y un año después la abrimos. Vinimos y empezamos a hacer la losa, te acordás?.*
7. *1989 – Apertura del primer local con concepto de auto servicio (actual casa central):*
8. *(Años de crisis política y social en la provincia, los movimientos sociales toman otro cariz más combativo, la economía provincial languidece, se cierran empresas. Irrumpen en el mercado las cadenas de supermercados con otra concepción de comercialización, abarcando más rubros que los tradicionales, entre ellos los artículos de librería. Introduce la aplicación de software de facturación para la administración. Incorporación de innovaciones en el concepto y formas de comercialización).*
9. ***Rubén:*** *Nosotros armamos un mix, era un negocio tradicional pero tenía un área central con góndolas. También fue el primer negocio con luces dicroicas acá en Jujuy y vidriera giratoria. Para eso no habíamos ido con Vetteri a Córdoba, empezábamos a copiar de distintos negocios.*
10. ***Roberto:*** *Lo que generó eso en la gente. Algo del auto servicio lo habíamos visto en Salta, en lo de Sofía Kotzer.*
11. *Así cuando empezamos a viajar con el pibe (Roberto) íbamos a Salta y las Rusas tenían todo un sector que era autoservicio. Como yo las conocía nos sentamos y nos contaron las bondades y los problemas del sistema.*
12. *Yo aquí tenía también un centro de copiado con muchas fotocopiadoras, vendía un montón de copias. Como te dije estaba en cama con hepatitis, y vienen los viajantes de Xerox y los atiendo en cama, me convencen que se las compre en dólares que eran mucho más baratas las tasas y de nuevo lo mismo, correr para pagarlas.*
13. *Después dejé el negocio porque con las medidas de Menen empezaron a abrir Quioscos y más quioscos, todos abrían con fotocopiadoras, empezaron a regalarlas y ahí las saque porque no eran rentables, aparte tenía las copias más caras de Jujuy.*
14. ***Roberto:*** *En su momento se pensaba que el supermercado se iba a quedar con el negocio*
15. ***Rubén:*** *Es más, para los proveedores nuestros el supermercado llegó a tener más del 50% de las ventas, y el canal tradicional que éramos nosotros empezó a caer.*
16. ***Rubén:*** *Es ahí cuando llegué a temer que el supermercado nos chupe como paso con los almacenes.*
17. ***Roberto:*** *Ahora los super no le dan bolilla a la librería porque este es un negocio de especialización, mucha cosa chica, no es rubro fácil de manejar, son como 17.000 artículos. Es lo más parecido a un supermercado dentro de un supermercado.*
18. ***Rubén:*** *Los metros cuadrados como ellos lo ven en función de los réditos, no les da.*
19. ***Roberto:*** *Consiguió muchas cosas por su carisma, por su personalidad, por su forma de ser. Le daban descuentos inmerecidos porque en esa época era un piojoso, distinto a lo que es hoy que lo que conseguimos es en buena parte por lo que somos. Los consigo yo con esta cara.*
20. **La sucesión**

Los sucesores educados para hacer frente a fuerzas divergentes y objetivos en competencia son especialmente importantes en las empresas familiares, al hacer posible la transferencia cultural y su profundización y sostenimiento a lo largo del tiempo.

Los problemas más comunes que debe enfrentar un sucesor están relacionados a la cultura empresarial definida y en cierto modo impuesta por su antecesor, las estrategias empresariales basadas en experiencias pasadas, una relación afectiva ciertamente compleja y en permanente evolución y los sentimientos de poder y propiedad existentes en el antecesor. Estos problemas de sucesión, según sean elaborados por las partes, pueden conducir tanto a relaciones fluidas, positivas, sinérgicas; como también a conflictos generacionales ciertamente destructivos con consecuencias imprevisibles.

La ausencia de un plan implícito o explícito, exhaustivo, que prepare la sucesión del liderazgo y su impacto en la organización aumenta considerablemente los riesgos de fracasar en la transición.

Los sucesores pueden tener la ventaja de observar, convivir y crecer dentro de un modelo de conducta que tiene la pasión empresarial como centro y norte, compartiendo experiencias y un sinnúmero de batallas. Así las lecciones forman parte de la vida cotidiana y los van forjando para el futuro pero manteniendo su propia y auténtica realidad producto de una educación, experiencia vital, preparación y personalidad distintas de las del fundador.

Con una mayor comprensión de la filosofía de la organización, los sucesores actúan para dar forma a las ideas del fundador, dándole inclusive a la cultura nitidez, tangibilidad y accesibilidad mejorando la sincronía interna y consiguiendo en muchos casos un desempeño superior. Incluso, algunos sucesores presentan una capacidad innata para equilibrar aparentes inconsistencias, y objetivos en pugna, e incorporar en forma definitiva la posibilidad de la continuidad, la trascendencia en el tiempo y el crecimiento futuro.

1. ***Rubén:*** *Entonces lo llevo por primera vez al pampeano (Mayorista del Once), era de jardín, sería como de 5 o 6 años, mientras yo elegía, andaba por ahí y cantaba cosas de chicos y las chicas estaban chochas, además era lindo y simpático, las empleadas se tienen que congraciar con uno y mimarte el chico.*
2. *La cosa ya funcionaba, en el año 1988 compre esta casa vieja, que era la Academia ACIL y un año después la abrimos. Vinimos y empezamos a hacer la losa, te acordás.*
3. ***Roberto:*** *De todo eso yo me acuerdo. Tenía 9 años. Además iba al negocio y jugaba de cajero. Mientras mis compañeros compraban los juguetes, yo se los cobraba.*
4. ***Rubén:*** *Él siempre tuvo juegos de ese tipo, una vez le regalamos una caja porta valores, otra vez para su cumpleaños pidió una caja fuerte, claro te dás cuenta.*
5. ***1999 – Traslado y Reapertura del primer local (Casa calle Lavalle – San Francisco):***
6. ***Roberto:*** *Es la primera oportunidad que me dan, me emancipan, y es ahí donde siento la responsabilidad enorme, porque era un alquiler altísimo en ese entonces, eran como 4.000 dólares, y bueno de alguna manera yo había apostado mucho, digamos me dieron el gusto. …. Yo ya estaba en la universidad y me dan la oportunidad de hacer cosas.*
7. ***2002 – 2004 Apertura del primer y segundo local en Tucumán:***
8. ***Roberto:*** *En Tucumán sentí que era una prueba de fuego también. Ahí sentí una responsabilidad, y en medio de una crisis enorme. Estaban armando eso y yo sentí que lo estaban haciendo por mí, aparte mi mamá quería que yo me quedara acá y yo estudiaba y trabajaba acá. …. Sentía una responsabilidad enorme.*
9. ***Rubén:*** *Hay una realidad acá, los últimos tiempos me siento un inútil total, hace como dos años que me siento un inútil, pero bueh…*

*(65)* ***Rubén:*** *En realidad hoy, Él es el padre del crecimiento, si hubiera sido dentista, tendríamos esto o un poco más o menos y chau, no es fácil esto.*

1. ***Roberto:*** *Y ahí es donde viene lo más importante de esto porque lo que lo posibilita es el apoyo de ambos, mi mama también era comerciante, así que entendía, no era una tonta, apoyaba o no y después en el rol; Él, saber correrse y darme el lugar a mí. Creo que eso Él lo supo hacer y como fundador y creador de esto es lo más difícil de hacer, y yo sé que le cuesta y hasta el día de hoy veo. Pero lo supo hacer y tiene un valor enorme y gracias a eso, quizás pudimos hacer un montón de cosas. Me equivoqué muchas veces y Él si bien era el centro, me dejaba que me equivoque. Y en eso más que mi mamá, si veía que iba a perder plata. Él estaba dispuesto a perderla, en el día a día el dejaba que me equivoque más. Él es parte de todo esto porque usamos la experiencia, es mi consultor y todo esto fue conversado y acordado, aun así hasta me apoyó no estando convencido.*
2. ***Rubén:*** *Nosotros tenemos mucho diálogo, todo el día*
3. ***Roberto:*** *Esto es parte de nuestra vida.*
4. ***Rubén:*** *Al mediodía cuando almorzamos no prendemos el televisor, seguimos en esto. Sábado y Domingo no nos damos bola, pero en la semana, compartimos todo. En el fondo es lo que nos gusta, no está hecho como una carga. Lo que no entiende el de afuera, es la cantidad de horas que se le dedican a esto, porque la gente cree que es mágico, o que es mucho sacrificio o que es al pedo, o porqué no manejas el negocio desde París, y no es así. Se preguntan, che que hacen esos b… con la luz prendida a las 12 de la noche.*
5. *(Se comparte, desde los inicios, siempre lo han tenido en consideración, a la par, en distintos roles en función del tiempo y la edad, hasta que se toma la decisión de empoderarlo, construyendo una relación particular en varios niveles a través del tiempo. La convicción centrada en la dedicación y el esfuerzo es el eje central)*

*(47)* ***Roberto:*** *También es el rol que me empezó a tocar a mí, por cómo se movía él, porque aquí el papel es totalmente a la inversa de lo que debería ser; Él es el bueno, yo soy el malo.*

*(48)* ***Rubén:*** *Hubo una época en la que tenía un cargo de conciencia con eso, yo le decía están invertidos los roles, porque yo siempre quise que me digan ese pelado h. de p., me parecía que era una obligación de padre, salvaguardarlo. Pero se dio así y somos conscientes, él es un tipo mucho más resistido que yo y por otro lado se da así también porque entran a jugar otro tipo de cosas, como los celos, ….*

1. ***Roberto:*** *Hay cosas de estas que me las decía Roque Lozano, yo cuando empecé a hablar con él me decía “hago plata o no, a ver cuánto ganamos, no me vengás con negocio en Tucumán, a ver dónde está cuanto ganamos”. El me ayudó, me atendía a mí, se ha portado muy bien conmigo, en una época era como mi asesor, por recomendación de mi papá.*
2. ***Rubén:*** *Como es una heladera en algunos aspectos, es bueno, además Él lo podía ayudar en cosas de las que yo no tengo ni idea, vivencias que yo no había tenido y Él sí se las podía dar.*
3. ***Roberto:*** *Servía porque eran cosas que yo le decía a mi viejo, Roque piensa igual que yo en este aspecto.*
4. ***Rubén:*** *Yo siempre lo admiré a Roque porque es un visionario, y le decía Roberto tenés que hablar con tipos así, porque Jujuy es medio chato en ese aspecto, con quién carajo lo hago hablar, hay otros exitosos como Juan Cintas Muñoz pero es diferente.*
5. ***Roberto:*** *Para mí los más importantes son mi Papá, y ellos dos me ayudaron mucho aunque Don Juan tiene otra visión de negocios. Yo creo que soy una versión intermedia entre los dos. Me ayudó mucho tener esas visiones si se quiere medio contrapuestas, Juan es más nato del negocio, tenés que poner acá el negocio porque por acá pasan tales personas, y ese tipo de cosas. Me dieron un montón de riquezas pero no puedo ser ni como uno ni como el otro.*
6. **El Personal**

El desarrollo de los recursos humanos, focalizándose especialmente en los procesos de selección y formación son referencias fundamentales de una cultura organizacional más evolucionada, especialmente aplicables en empresas familiares donde la sucesión dentro de la familia es un obstáculo importante para el crecimiento personal de los empleados.

Al considerar que los empleados son la primera línea, la cara visible de la empresa, el gran desafío consiste en desarrollar individuos que puedan compartir los valores e ideales básicos de la familia y de esta manera no experimentar alienación personal con su sistema de valores y poder así colaborar activamente con el éxito de las metas de la organización sintiéndolas como propias.

*(107)* ***Rubén:*** *…Encima todo el personal nuestro, los que ves acá están criados, Cristian por ejemplo que hace un montón de cosas administrativas, cuando lo tomamos era de la escuela técnica. El encargado de Salta, cuando lo tomamos era ayudante de albañil; el origen de los nuestros es de lo más dispar.*

*(108)* ***Roberto:*** *Creo que es parte, que tiene que ver con el éxito este. Esto ya funcionaba y funciona como una escuela. Para nuestros colaboradores nosotros buscamos que sean profesionales de la empresa, es decir que pasen por todas las áreas de la empresa, que la conozcan, para que se comprometan a fondo y después nos puedan brindar un mayor aporte.*

*(109)* ***Rubén:*** *Mirá que esos chicos también crecieron con nosotros.*

*(110)* ***Roberto:*** *Si conocieras algunos de los colaboradores nuestros verías la pasión y el compromiso que muestran con el negocio nuestro. Es enorme, no parece un chico que a lo mejor no terminó ni la secundaria.*

*(111)* ***Rubén:*** *Muchos terminaron la secundaria así nomás y si los ves. No es que seamos socialistas pero hay que reconocer que estos chicos que crió la sucursal para que manejen, ellos también crecen, eso es lindo. Se lo merecen.*

*(112)* ***Roberto:*** *Crecen, y por ahí está mal que lo diga, pero muchos están muy bien y algunos los más importantes muy muy bien. Y tiene que ser así, sobre todo los que han ido con nosotros este tiempo.*

***“Jujuy al Momento.com (10 de diciembre de 2013): Jujuy vivió una jornada oscura con saqueos y delincuencia.*** *Cientos de personas, deambularon ayer por la tarde por las calles del centro jujeño. Saqueos, heridos, golpes, comercios totalmente destruidos, es el saldo momentáneo de una jornada caótica que se vivió en la ciudad de San Salvador de Jujuy. Más de un centenar de negocios ubicados en el casco céntrico y en la zona del barrio Gorriti, fueron totalmente destruidos, saqueados por una turba de jóvenes que se aprovecharon de esta situación caótica. Los grupos de saqueadores se juntaban espontáneamente en cualquier esquina de la ciudad, y una vez agrupados, elegían un comercio para saquear. Inmediatamente tomaban conocimiento los vecinos y grupos de defensa, se dirigían a ese lugar. Muchos de estos jóvenes, se encontraban armados con revólveres de distintos calibres y en momentos hicieron disparos hacia la multitud que intentaba evitar los saqueos. Es allí donde se producían los enfrentamientos, muchas veces con golpes de puño o con cualquier elemento contundente, cascotes, ladrillos, palos, piedras que volaban por los aires y en medio de vehículos que circulaban por el centro de la ciudad. Un grupo de vecinos autoconvocados, salió en defensa del comercio de los pequeños y medianos negocios. Empleados, con palos, hierros en la mano, también defendían sus fuentes laborales. Desde distintos sectores de la sociedad, salieron a respaldar al pueblo que se defendía de los saqueos y a repudiar la actitud del gobierno de la provincia de hacer caso omiso a los reclamos de las fuerzas policiales.”*

*(Continúa y por momentos recrudece la crisis económica y social en la provincia. Frente a los saqueos, empleados de Librería San Pablo acuden a defender su empresa y fuente de trabajo, aún poniendo en riesgo su integridad. Solo cejan en su empeño cuando se les ordena abandonar su cometido para evitar hechos personales de los cuales lamentarse).*

Un ambiente funcional positivo, en el cual las metas personales de todos los interesados (stakeholders) y las de la organización estén en armonía da como resultado experiencias laborales fructíferas y placenteras, que tienen además como valor agregado en el personal la prudencia para asumir riesgos, combinada con la capacidad de reaccionar positivamente frente circunstancias imprevistas.

**LA DINÁMICA DE UNA EMPRESA**

1. **El perfil de la empresa**

Algunos autores han investigado sobre qué es lo que hace que una organización sea exitosa. James Collins y Jerry Porras de un estudio sobre 19 compañías, afirman que todas fomentan y preservan una idea central que las rige, a pesar de que sus tácticas y estrategias puedan mutar en el tiempo, siempre mantienen los mismos valores fundacionales, que instituidos fomentan a los empleados a construir una organización que perdure. Es más, en “Creadas para Durar” (1994), afirman que los objetivos de ganancias a corto plazo, los recortes de costos y reestructuraciones no estimulan a estos mismos a construir una organización que dure.

Estudios similares de Arie de Geus (1997) conducen a resultados del mismo tenor, e identifica en empresas que han prosperado por 50 años o más algunas características clave como ser:

* Capacidad para aprender y ajustarse, mostrando sensibilidad al ecosistema de negocios.
* La habilidad para construir una organización con personalidad, visión y propósito basada en valores que muestra cohesión e identidad que le son propias.
* Centrarse en la tolerancia y la descentralización. La habilidad de crear y sostener relaciones en el tiempo.
* Administración conservadora de los recursos. Financiación objetiva.

Estas organizaciones, que responden a estas características son llamadas compañías vivientes, porque tienen la habilidad de mantenerse por sí mismas. Si una empresa destaca en su capacidad de aprender, se ve a sí misma como una comunidad de personas que tienen el potencial de ser grandes y durar por décadas, una entidad orgánica capaz de aprender y de crear sus propios procesos y metas.

Desde otra mirada, podemos considerar a Tom Peters y Robert Waterman, dos consultores de la firma McKinsey & Company que desarrollaron a principios de los años 80 el Modelo de las 7 S, herramienta de análisis estratégico que se centra en el análisis interno de la organización. Este modelo se visualiza a través de 7 factores, cuyos nombres en inglés comienzan con “S” y que serían fundamentales en el ordenamiento estratégico y la generación de acciones de cualquier empresa.

El modelo orienta a pensar que las organizaciones se desempeñan a partir de una red de piezas interconectadas que se apoyan entre si y se dan estabilidad como en una estructura reticular. Los siete factores analizados en el modelo deben estar alineados para que la organización sea exitosa. Así la implementación de cualquier patrón de decisión o lineamiento estratégico a través de acciones concretas deberá ser coherente con todos estos factores o en su defecto deberá ser reformulado ya que sus efectos serán perjudiciales.

* Strategy: Estrategia, administración de las operaciones, generación de patrones de decisión.
* Structure: Estructura, organización soporte.
* Systems: Sistemas, procesos de administración y gestión.
* Style: Estilo, tradiciones, lo instituido.
* Shared values: Valores compartidos, filosofía empresarial.
* Staff: Personal, recursos humanos, asociaciones clave.
* Skills: Habilidades, expertise.

En una primera y rápida mirada, lo expuesto por los autores antes mencionados tiene conceptos en común, que evidentemente son complementarios al referirse tanto a aspectos clave del carácter y la filosofía de la organización, como a la coherencia y potencia de su estructura organizativa y en especial de sus procesos de administración, gestión y control, cruzados por la capacidad de aprehender, de superarse a sí misma.

*(62)* ***Roberto:*** *Hay algunas cosas que me costaron mucho con ellos digamos, había que empezar a vencer en el buen sentido. Mi viejo consideraba que si me había dado la posibilidad de abrir un negocio en Tucumán, yo tenía que vivir en Tucumán. Mi mamá, a la vez me quería cerca, así que admitía que esté acá. Poco, pero en definitiva era demostrarles a ellos que se podía tener un negocio sin tener la necesidad de la presencia física en el local, en esa sucursal. Me costó mucho vencer en ellos que yo vivía encerrado en una oficina. Para ellos eso no era trabajar. Eso me costó muchos años.*

1. ***Roberto:*** *Fue un proceso. El concepto de la trinchera desapareció, y fue parte de lo que posibilitó después el crecimiento a otras provincias. Cambia la cultura organizacional.*
2. ***Rubén:*** *En realidad hoy, Él es el padre del crecimiento, si hubiera sido dentista, tendríamos esto o un poco más o menos y chau, no es fácil esto.*

*(73) (Tucumán redescubre la pasión del hacer, el cambio generacional, la nueva forma de gestionar, abandono del concepto trinchera y el nuevo concepto operacional. Incorporación de software diseñado a medida para control administrativo, y de gestión, prácticamente on-line con las sucursales)*

*(74)* ***Roberto:*** *A veces lo pienso y digo, hicimos lo más importante, fuimos a Tucumán desde Jujuy, nuestros competidores están normalmente en las plazas más grandes, entonces éramos los más chicos en ese momento. Fue una oportunidad porque varios de nuestros competidores no estaban del todo ordenados, endeudados y empezaban a sufrir con la crisis. En volumen de compras eran mucho más importantes que nosotros pero tuvieron problemas con los proveedores.*

*(75)* ***Rubén:*** *Los agarró Cavallo, no estaban acostumbrados a no tener inflación, eran comerciantes producto de la inflación y cuando tuvieron que ver números y costos y ser eficientes no estaban preparados. A nosotros también nos ayudó en muchos momentos la inflación, porque licuas, pero después no supieron adecuarse a periodos sin inflación, es muy difícil, y se fueron a la m… por eso.*

*(76)* ***Roberto:*** *Fue una oportunidad para nosotros, porque estábamos ordenados, sólidos, en ese entonces era una empresa diferente que vendía por menor, que no tenía casi cuentas corrientes, estaba sanita, era chica pero sanita, y eso nos abrió puertas porque empezaron a tener problemas los grandes jugadores de allá con la crisis y nos dieron la posibilidad de hacernos un lugar en el mercado, nos dieron una brecha.*

*(77) (Del desafío a la oportunidad, competidores no ordenados con problemas financieros, la falta de adaptación de la competencia a los cambios frente a las sucesivas crisis brinda la brecha para el ingreso de una empresa saneada, eficiente, que resulta altamente competitiva en estas condiciones. Toma de conciencia de la nueva posición de la empresa, comienzan a modificar su estrategia de operaciones y promueve la modificación del modelo de negocio. Se desarrolla en forma paralela el negocio inmobiliario que apuntala las capacidades empresarias, institucionalizando la hasta entonces práctica marginal de ser dueño de los locales de venta).*

*(78)* ***Roberto:*** *Inclusive en el gremio a nivel nacional, por eso tenemos tanto apoyo de las grandes empresas, no hay una cadena de librerías a nivel nacional y no hay librerías que tengan sucursales en otras provincias.*

*(79)* ***Rubén:*** *Esto es bastante particular. Es un gremio de PyMES familiares a veces bien administradas, pero sin la concepción del crecimiento*

Estos elementos constituyen la base de lo que suele denominarse un crecimiento inteligente en las empresas familiares, que es la manera de vincular de manera eficaz la cultura, la tradición, los valores y filosofía fundacionales con la innovación orientada al crecimiento. En este contexto el fenómeno de la sucesión dentro de la empresa se torna fundamental, más aún cuando se desarrolla como un proceso de transferencia gradual, tal vez no convencional pero si eficaz en sus resultados.

1. **El marco estratégico**

Por el tipo de ventaja competitiva que persigue, la empresa en general se ajusta a una estrategia de bajos costos dirigida. Está dedicada a un rubro que requiere una cierta especialización y expertize, o sea que posee el conjunto de capacidades en sus recursos humanos que permite un desempeño experto, incluyendo un amplio conocimiento y dominio de las reglas heurísticas que simplifican y mejoran los enfoques en el planteamiento de los patrones de decisión, el metaconocimiento y la metacognición aplicada a la resolución de problemas, que le permite una calificada actuación en el negocio.

Tratándose de una actividad comercial, de reventa, el objetivo principal está centrado en: *“Vencer a los rivales en el desempeño más eficiente de actividades de la cadena de valor para una ventaja competitiva basada en costos”*

Los administradores de la empresa deciden ajustar las acciones relacionadas a la cadena de valor de manera más económica, y gradualmente desarrollan competencias que reducen el costo de estas actividades como ser: prestación del servicio, administración de inventario, gestión de compras, gestión financiera, etc., además de ampliar significativamente el alcance de la base comercial y generan paulatinamente una marca que se reconoce en el mercado.

Las capacidades de la empresa en el desempeño más eficiente de estas actividades de la cadena de valor se elevan al nivel de una competencia comparativa, y la mayor eficiencia de la empresa en el desempeño de estas competencias que ya son esenciales para el negocio, continúan mejorando y evoluciona a una competencia distintiva, que es una ventaja competitiva basada en capacidades superiores de reducción de costos, con ampliación de la base geográfica de comercialización minorista alcanzando mayor población, nuevos mercados como empresas y estado y también incursionando en nuevos rubros.

En relación con la estrategia competitiva de Librerías San Pablo, la empresa ha encauzado una estrategia corporativa de crecimiento basada en la coexistencia de tres líneas claras, como son la penetración en el mercado actual, desarrollo de nuevas líneas de productos y el desarrollo de nuevos mercados expandiendo sus servicios a nuevos mercados geográficamente diferentes y en nuevos segmentos. De este modo, según el modelo desarrollado en la Matriz de Ansoff (1957), la empresa define y analiza los negocios en los que va a competir y explorar las nuevas oportunidades que ofrece el mercado para el crecimiento de la organización y define sus patrones de decisión.

Con la Estrategia de Penetración en el Mercado actual, la empresa crece a través de ganar participación de la cuota mercado en el que se está operando y utilizando el mismo tipo de servicio actual, haciéndolo mediante un aumento del consumo o ventas de los clientes actuales, a través de una captación de clientes de la competencia, la captación de no consumidores actuales y atraer nuevos clientes del mismo segmento aumentando publicidad y/o promoción por medios no tradicionales, específicamente e-comerce.

En cuanto al Desarrollo de Mercados lleva el producto/servicio a otros mercados geográficos adicionales diferentes a los que ya está explotando, tal el caso de su expansión a las provincias de Salta, Tucumán, Catamarca, La Rioja y últimamente, Santiago del Estero.

Por último el Desarrollo de nuevos productos, ampliando su cartera actual; en particular al considerar que esta diversificación no implica recursos y capacidades distintas a las actuales de la organización, sino por el contrario la mejor utilización de las redes de valor disponibles.

1. **Eje Mayorista del negocio:**
2. **2009 – Apertura del primer centro de logística en la provincia de Jujuy:**
3. *(Fin de la etapa de consolidación. Comienza la expansión a ritmo sostenido a otras provincias del NOA. Capacidad para replicar el modelo de crecimiento sobre bases sólidas, probadas, actualizando el know how, con aplicación de algunas tecnologías para soporte y ayuda a la gestión).*
4. ***Roberto:*** *No vas a encontrar una cadena, si bien esto no lo es a nivel nacional es un principio. Aquí también surge un tema, si los productos son los mismos, ¿porqué no le podemos vender a las empresas?. Y esto fue fundamental para ayudar a consolidarnos. En definitiva ahí empezamos a ganar plata, y nos proyectó posteriormente a proveedores del estado y luego a mayoristas.*
5. ***Rubén:*** *No te olvidés que lo fundamental de un negocio es la compra, y esto nos permitía manejar otros volúmenes. Y esos beneficios por volúmenes te los comés y mejorás tu posición, no hace falta que trasladés.*
6. ***Roberto:*** *De la misma manera empezás a debilitar a tu competencia, vas comprando mejor. Por ejemplo en algunos rubros, como las resmas de papel, somos los números dos o tres del país y el principal del noroeste.*
7. ***Rubén:*** *De cualquier manera no nos engañemos, para las empresas Jujuy no llega al 5% o 7% del volumen, en algunos casos el noroeste no llega a esos valores. Ahora nosotros tenemos el 70% de ese 5%.*
8. ***Roberto:*** *A este trabajo nosotros lo asociamos siempre al timbreo de Macri. El desarrollo este es un trabajo al timbreo, eso de ir puerta a puerta, Ahora estamos un poco más sofisticados, esto nació, yo con un cuaderno, los que me ayudaban a mí, mis colaboradores acá en el living de la casa de mi papa y diciendo a quién vamos a ver y haciendo un plan de trabajo para salir a ofrecer nuestros productos. Hoy está más agiornado, lo hace un sistema y que se yo, en definitiva a donde vamos, en todas las provincias tenemos planes de trabajo de los clientes que queremos conquistar y todos los que nos faltan conquistar y todos los que no tenemos bien explotados para trabajar. Continuamente relevamos empresas, y continuamente relevando los organigramas del estado, porque siempre hay reparticiones nuevas, oficinas nuevas.*
9. ***Rubén:*** *Es impresionante en el estado como generan oficinas nuevas tanto provinciales como municipales en donde son todas oportunidades para vender. Además todas compran separado. El estado compra para la mier...*
10. *(Las estrategias de introducción y consolidación hasta Salta, reproducen el foco en el desarrollo del mercado minorista de la zona, una vez alcanzado este objetivo/meta, se impulsan las otras tres patas del negocio, mayorista, empresas, estado en la zona, dando más énfasis al estado por el tipo de calificación que supone ser proveedor).*
11. ***Roberto:*** *El esquema del mayorista es el mismo nada más que es más trabajoso, porque implica relevar una provincia completa. o sea de punta a punta.*
12. ***Rubén:*** *En este caso si hablamos de Salta, implica relevar la cantidad de librerías que hay localidad por localidad, Tartagal, Embarcación, Orán, Rosario de la Frontera, Metán, toda la zona de Cafayate.*
13. ***Roberto:*** *En definitiva hay que identificar las más importantes, poder armar el plan de trabajo y empezar a trabajar para conquistar esos clientes. Hoy en las últimas lo estamos desarrollando a los canales minorista y mayorista casi al mismo tiempo. No fue así ni mucho menos. Cuando decidimos ser mayoristas, empezamos por Jujuy tranquilos, haciendo el aprendizaje. Son dos negocios distintos y tienen otra complejidad.*
14. ***Rubén:*** *Se necesita mucha plata. Hay que tener otra espalda.*
15. ***Roberto:*** *Es todo crédito. Nadie paga. Salís a vender y son todas cuentas corrientes.*
16. ***Rubén:*** *Lo vas a ver al tipo y ya que bien, que suerte, donde están y tenés que fiarle.*
17. ***Roberto:*** *Y empieza, que cuanto me dás, el otro me da a 90 días,… comercio digamos. No podés ser un mayorista eficiente si no tenés el centro de distribución. Ahí cambia la estrategia de la gestión administrativa financiera de la empresa. Primero desarrollamos la pata mayorista en Jujuy, después Salta y recién cuando estábamos afianzados entramos como mayoristas en Tucumán.*
18. *(Los comienzos como proveedor mayorista se llevan a cabo en Jujuy, lugar donde se llevan a cabo las nuevas pautas administrativas financieras, se prueban nuevas estrategias de mercadeo, ensayos sobre la logística implicada en la distribución minorista en toda la provincia, luego se desarrolla Salta y cuando ya estaba consolidado se comienza en Tucumán, un mercado mucho mayor pero en un área geográficamente más concentrada)*
19. ***Rubén:*** *En Tucumán hace más de 10 años que estamos y recién hace tres años que estamos como mayoristas. Es más ya estábamos desarrollando Catamarca minorista y mayorista juntos. Es más complejo.*
20. ***Roberto:*** *También era más grande y similar a Salta, un mercado en el que había que invertir mucha plata y es sumamente difícil. Yo en esto hablo muy bien de nuestra estructura. Hay muchos clientes que yo no los conozco, salvo donde están y que pueden deber, qué crédito le hemos dado, pero no lo conozco. Por ejemplo nunca fui a ver a mi cliente más importante de Cafayate. Supimos tener gente que conozca y que viaje para allá, lo contenga, y me diga quiere comprar 2 millones, le demos que no va a haber problemas.*
21. ***Rubén:*** *La primera vez que dimos créditos de este tipo, apenas podía dormir, me corría un frío por la espalda…*
22. ***Roberto:*** *Imaginate que Él que nunca fió ni tomó fiado, te daba crédito por 30 días, te retrasabas un día, te echaba a la mierda y te cerraba la cuenta. Esa era su concepción. Cuando empezamos a trabajar acá no nos quería comprar nadie porque Él ya los había echado a la mierda a todos. Entonces íbamos a pedirles perdón y decirles que ya no estaba más. En el rol del bueno y el malo es como que se transformaba. Como el cumple los compromisos a rajatabla, piensa que todos tienen que ser así y que las empresas son personales como Él y no son personales, Roque no sabe si te están pagando o no. No lo dejábamos que intervenga, imaginate que cobraba, pagaba, hacía de todo y sabía exactamente qué pasaba con la situación de todos. Si no estaba el cheque, chau, te cerraba la cuenta.*
23. *(La empresa deja de ser una típica empresa familiar, para ser una amalgama de prácticas personales y profesionales, donde las formas clásicas de delegación, los roles, las responsabilidades, han mutado, se han modificado ciertos patrones de decisión, que la identifican y sin duda la hacen única, singular en su dirección. Un modelo de intervención ha sido probado, es exitoso; a partir, de esta premisa se lo aplica sistemáticamente con pequeñas correcciones y adecuaciones surgidas de la práctica. La materialización de esta nueva forma de intervención se observa claramente con el desarrollo del Centro de Logística de la Ciudad de Jujuy. Muestra también el inicio de la etapa de proyección y fuerte crecimiento).*
24. ***Rubén:*** *En realidad es un esquema que se repite.*
25. ***Roberto:*** *La idea del centro de logística fue de Él. Siempre insistió con ese tema.*
26. ***Rubén:*** *Lo que pasa que era un quilombo. Alquilábamos en Chijra un galpón, alquilábamos otro en la Pachi Gorriti, en la propiedad que tenemos en la Gorriti en el fondo también. Teníamos cosas en todos lados. Cada vez que había que preparar un pedido salía la camioneta, un despolote y bueno ahí fue cuando salimos a buscar un lote. Aparte se produce un descontrol con el stock y todo eso. No sabíamos lo que teníamos. No sé a qué altura estamos de esto, pero falta, falta. …*

La administración de la organización debería conocer con certeza los retos estratégicos y competitivos de la empresa y los problemas específicos que enfrenta en el camino de la mejora de su posicionamiento competitivo centrado en su estrategia de costos bajos para lo cual es útil plantearse cuestiones tales como la forma de administrar los sistemas de reducción de costos, las políticas de fijación de precios en relación a sus rivales, cómo sostener la tasa de crecimiento, como se analizan las expansiones a otros mercados complementarios, como se introducen nuevos productos a la cartera actual, etc.

Una buena estrategia debe contemplar las formas de abordar todos los aspectos y obstáculos estratégicos en el camino del éxito financiero y competitivo de la empresa en su gestión actual y su proyección futura.

En general algunos autores recomiendan realizarse seis preguntas básicas para vislumbrar la propia competitividad de una empresa y su posición competitiva frente a sus principales rivales:

* *¿La estrategia actual funciona bien?*
* *¿Los recursos y capacidades de la empresa tienen suficiente poder competitivo para dar una ventaja sustentable sobre los rivales?*
* *¿Es capaz la empresa de aprovechar oportunidades comerciales y vencer amenazas externas a su bienestar futuro?*
* *¿Los precios, costos y propuestas de valor de la empresa son competitivos?*
* *¿La empresa es competitivamente más fuerte o más débil que sus principales rivales?*
* *¿Qué aspectos y problemas estratégicos merecen la mayor atención de la administración?*

En términos generales, una estrategia de costos bajos será más atractiva cuando los compradores sean más sensibles al precio y cuando los productos de los vendedores rivales son virtualmente idénticos o muy poco diferenciados y se dispone con facilidad de abastecimiento por parte de vendedores ávidos de hacer negocio, cuando no hay muchas formas de diferenciar lo que tiene valor para los compradores, cuando muchos compradores son sensibles al precio y buscan en el mercado el menor, y cuando son bajos los costos para que el comprador cambie de marca.

En el caso de la empresa en análisis las respuestas a estas preguntas conforman respuestas positivas, cuando aún en aquellos aspectos en los cuales no se perciben dominantes, la actitud frente a los mismos no es de indiferencia, sino por el contrario de búsqueda de mejoras sobre el posicionamiento actual, para ser más competitivos.

1. ***2012 – Apertura del segundo centro de logística en la provincia de Tucumán:***
2. *(Respuesta a la nueva distribución geográfica del mercado objetivo. Cambio en el peso específico de Tucumán y nuevas proyecciones en el volumen del negocio. Las estrategias de introducción paulatina y secuencial a partir de los locales minoristas, se abandona por una introducción simultánea en todos los frentes. Cambia la capacidad económica financiera de la empresa).*
3. ***Roberto:*** *Ya tenés toda la actividad mayorista, que es muy importante en Tucumán. Se mantiene la misma lógica operativa, sin ningún cambio fundamental en la forma de gestionar. Normalmente dentro de las sucursales cuando abrimos están los m2 de depósito incluidos. La superficie de salones de venta nuestros no superan los 250/300 m2, es más nuestra unidad económica rentable más apropiada son 250 m2 en salones de ventas minoristas. En salones que hemos hecho más grandes como puede ser Salta 1, no tenés el mismo rendimiento, es más necesitás más gente y terminás gastando más. No te olvidés que nuestro negocio es de temporada, tenemos un solo momento estacional en el cual facturamos como locos que es comienzo de clases que son una semana o 10 días en el año que necesitarías mucho más espacio. En definitiva terminás con un local con más gente, con más aire acondicionado, con más luces, con más todo y no se justifica.*
4. ***Rubén:*** *En ese momento no te alcanzan las cajas. Todos los negocios nuestros tienen tres o cuatro cajas, y en el año solo se usan una o dos. Además hay ciertos artículos como las resmas que son de reposición contínua, para esos necesitas depósitos en el lugar.*
5. ***Roberto:*** *Toda la logística implicada la tenemos más o menos analizada. No te creas que es muy profesional lo que tenemos. O sea ahí nos falta un análisis pormenorizado de la logística en función de precios de mercado.*
6. ***Rubén:*** *Aparte acá en el norte tenemos una falencia de empresas para hacer la logística. Hemos intentado darle a algunos pero es un quilombo. No hay, no hay.*
7. ***Roberto:*** *Además lo nuestro son tantas cosas que…. Cómo tercerizás cuando tenés 16500 artículos. Muy difícil.*
8. ***Rubén:*** *Las cosas chicas no lo podés hacer. Tenés que darle cajas cerradas. Esto es como una farmacia, todos los días, todas las sucursales le piden todos los días al depósito, capaz que un listadito de tres hojas. Qué se yo te dice, mándame 2 de esto no 144, porque está rellenando, entonces son hojas y hojas. Y después está el pedido especial de tantas cajas, porque está revendiendo. Ahí nos falta mucho.*
9. ***Roberto:*** *Si en eso nos falta mucho, por eso a nivel casero, para cada proveedor salen 6 órdenes de compra (Una por provincia), eso por un tema costo. Primero traíamos todo para acá. Normalmente cada depósito en cada sucursal tiene capacidad para recibir, lo que nos abarata un poco la distribución. Entonces sale de Buenos Aires a Tucumán, o a Jujuy o a Catamarca. Si haces Buenos Aires : Jujuy, Jujuy : Catamarca, entonces te suicidás. Las sucursales atienden mayoristas y minoristas.*
10. ***Rubén:*** *Usamos el mismo sistema para todo. Usamos el mismo sistema administrativo para minoristas y mayoristas.*
11. ***Roberto:*** *Mayorista de Catamarca lo atiendo de Catamarca todavía, a no ser que sea un tipo muy grande que pida mucho, entonces a ese probablemente se lo preparamos en Tucumán o acá. Los grandes clientes de Salta lo hacemos acá. Sino lo otro lo abastecen ellos. Eso en nuestra cabeza en su momento nos pareció bien.*
12. ***Rubén:*** *Lo bueno es que nuestros proveedores nos hacen el trabajo y nosotros estamos como amortiguadores para tapar las faltas.*
13. ***Roberto:*** *Los centros de distribución actúan más como compensadores y preparan los pedidos de los grandes clientes, lo grueso.*
14. ***Rubén:*** *Ahora eso te genera un quilombo administrativo, con el tema de la documentación, que a veces te perdieron una factura, que no te llegó, que el proveedor se equivocó y te mandó el pedido de Tucumán a La Rioja, eso es lógico. Porque tenemos proveedores que son multinacionales y tienen unos quilombos igual que nosotros.*
15. ***Roberto:*** *Pensar en un centro de distribución por provincia, podría ser, con la preparación de los pedidos centralizada. (Administrativa).*
16. ***Rubén:*** *El habla de centros de logística satélites, yo por ejemplo para mí tendría que ser un centro de logística 1 grande, y centros satélites de distribución. Ese centro que recibe y distribuye. Hay que ver la variable de los costos de transporte que son muy altos.*
17. ***Roberto:*** *La viabilidad de cualquiera de las ideas existe por cuanto se trabaja con productos que son trazables, pero requiere de personal acorde. Es la lógica con la que trabaja un aeropuerto con el despacho de valijas o el correo con cartas.*
18. ***Rubén:*** *La verdad nunca lo hicimos, en esa materia, logística, creo que tenemos mucho para hacer.*
19. ***Roberto:*** *Los locales que tenemos en algunas provincias que son de 600/700 m2 es porque tenemos la tienda minorista y el depósito para distribución en el mismo local. Esos los llamamos locales cabecera y son los que les venden a las empresas y mayoristas. Y los más chicos tienen una estructura para vender solo por menor.*
20. *El de Tucumán, el nuevo es chiquito, es de lo más chiquitos que tenemos, pero con depósito. Lo bueno es que está en un lugar inmejorable. Todo eso tiene un trabajo; por ejemplo a ese inmueble estuve 3 años negociándolo- Cada eslaboncito de estos tiene por detrás unos cuantos años de trabajo, no es solo tener el dinero para comprarlo, sino encontrar quien y cuando lo quiera vender.*
21. ***Rubén:*** *Tenés la guita y no tenés que comprar, o al revés cuando no tenés la guita hay que comprar.*

La capacidad de una empresa de costos bajos para fijar el nivel mínimo del precio en la actividad y todavía obtener ganancias erige barreras protectoras en torno a su posición comercial. En la misma línea de análisis, mantener la ventaja competitiva propia depende de recursos, capacidades y competencias que a los rivales se les dificulte duplicar y para los cuales no haya sustitutos apropiados accesibles o bien las curvas de aprendizaje demanden un tiempo prolongado y recursos elevados.

1. ***Eje Administración del negocio:***
2. ***2019 – Próxima inauguración sede central de administración de la empresa en Jujuy, calle Gorriti:***
3. *(El comienzo del nuevo futuro. Las intenciones y las concreciones en vista)*
4. ***Roberto:*** *Nos vamos a la Gorriti con toda la administración. La administración central está en Jujuy, la realidad es que este local terminó siendo un injerto, viviendo todas nuestras transformaciones, esto empezó siendo un departamento, después un depósito, después oficinas, todo así, entonces la idea de la Gorriti es funcionalizar toda nuestra administración. Originalmente era 1 administrativo, ahora son 14. Entonces hemos hecho algo acorde a nuestra realidad y las proyecciones de futuras necesidades, para que estemos todos más cómodos. Si Dios quiere no estamos yendo la otra semana.*
5. ***Rubén:*** *Este local va a sufrir una modificación, es de los más viejos que nos quedó y se modifica entero. Vamos a ampliar aquí arriba y nos llevamos todos los empleados frente al Nacional.*
6. ***Roberto:*** *Ahora que estamos poniéndole ganas, tenemos que desarrollar todo el tema tecnológico. Ya lo quisimos hacer no le dedicamos lo necesario y nos fue mal. Y ahora empezamos de nuevo, con ganas porque tenemos un potencial espectacular, tenemos los clientes, los locales donde entra muchísima gente, en todos lados todos los días, y bueno entonces estamos desarrollándolo al tema informático, con la venta de note books, impresoras, queremos hacernos fuertes y grandes vendiendo tecnología.*
7. ***Rubén:*** *También estamos atrasados en tema de la página, el e-comerce.*
8. ***Roberto:*** *En toda la parte de redes sociales y e-comerce estamos atrasados, recién es incipiente, y estamos aprendiendo. Yo soy joven, pero soy viejo para esto, no soy milenian. Quiero delegar este tema, pero después no quiero delegar si no se qué tengo que pedir. Primero tengo que entender yo.*
9. ***Rubén:*** *Y ahí nosotros recién estamos desarrollando, eso sí vamos despacio.*
10. ***Roberto:*** *Estamos aprendiendo. La gente que hemos buscado para que no desarrollen la página, los Tucumanos que contratamos lo que están haciendo está buenísimo. Pero lo otro lo tenemos que hacer nosotros, estamos en la etapa de cargar los 16500 productos que tenemos. Hay que conseguir el concepto, la foto, armar el catálogo y hacerlo dinámico. Quieren ver pintura para telas, que te lleve automáticamente también a ver bastidores, pinceles, que te lleve a ver la producción que tenés de productos artísticos.*
11. ***Rubén:*** *Y tenemos un Face-book y ya tenemos 12000 seguidores y no le dimos bola.*
12. ***Roberto:*** *Mirás esto y decís ché que potencial, no hicimos nada y tenemos 12000 seguidores, y somos unos boludos que no entendemos nada. De vez en cuando ponemos una oferta, somos de cuarta. Estamos empezando a ver Mercado Libre, y otros canales, pero estamos atrasados.*
13. ***Rubén:*** *La Argentina tiene problemas terribles de logística, un tema a resolver para entrar en este tipo de sitios. En los países organizados eso no existe.*
14. ***Roberto:*** *Yo siempre quise saber si ganábamos plata o no, y quise poder medirlo y también quise saber cuál era el nivel de pérdidas que teníamos siempre y trabajé para eso, y aparte del control que no quería perder, cada local tiene su estado de resultados y más o menos hemos seguido la evolución de los números del negocio, y no solo lo hago porque nos va bien, sino cuanto ganamos y donde está. Yo veo que la mayoría de la gente que hace comercio no sabe si gana o pierde y cuanto, se queda contento porque cambió el auto, pero no sabe si se descapitalizó o no, se va de viaje porque hoy lo puede pagar, y cuál es el retorno que tengo en función del patrimonio que tengo y la rentabilidad.*
15. ***Rubén:*** *La prueba está que fuera del balance que se hace, Él tiene balance propio acá, me explico?*
16. ***Roberto:*** *Ahora va a estar mucho mejor porque dentro de las decisiones tenemos también otro tipo de profesionales que requiere la empresa que nos están ordenando muchísimo.*
17. ***Rubén:*** *Sobre todo en la parte administrativa financiera.*
18. ***Roberto:*** *Ahí hemos fallado mucho en este proceso.*
19. ***Rubén:*** *Ahora estamos revirtiendo esto, el año que viene vamos a ver resultados más concretos, estamos ordenando los quilombos. No hay que olvidarse que nosotros crecíamos pero sin el acompañamiento de la gestión que se iba acomodando a medida que crecíamos, y no era realmente ordenada. En realidad nosotros íbamos al trote y los administrativos que se arreglen y eso es consecuencia.*

Para obtener una ventaja de costos bajos Librerías San Pablo consigue superar a los rivales en la búsqueda sistemática de mejores formas de gestionar las actividades de la cadena de valor de manera más económica, rápida, precisa y rentable, considerando aspectos relativos a:

* la administración y desarrollo de los recursos humanos.
* la optimización económica de la utilización del espacio.
* la minimización del impacto de los costos asociados a la infraestructura.
* la automatización de los sistemas de administración y control.
* la vigilancia de las pérdidas.
* el aprovechamiento del poder de negociación de la organización.

Sin embargo la optimización de los sistemas relacionados a su cadena de suministro, en especial los sistemas de distribución, la administración del stock y la optimización de la mezcla de productos admiten mejoras importantes.

**ADMINISTRACIÓN DE LAS OPERACIONES – ANALISIS DE LA EMPRESA**

1. **Análisis abreviado de la empresa. Marco estratégico clásico:**

En la bibliografía clásica de administración de las operaciones podemos encontrar aseveraciones tales como, “La estrategia corporativa define quienes somos, la funcional define cómo lo haremos y la operativa define quién hará qué”.

Debemos considerar en términos generales que un conjunto de estrategias funcionales debe darle a la organización claridad para establecer una diferencia competitiva clave que sustentará el negocio, su posición en el mercado y además enfocarla, darle sentido de propósito y establecer las mejores decisiones para optimizar la aplicación de los recursos y administrar sus capacidades.

Estas aseveraciones presuponen la existencia de un modelo de negocio, en el cual identificamos la propuesta de valor que la empresa presenta y a quién está dirigida, o sea su mercado objetivo y también qué tipo de ventaja competitiva persigue.

*Análisis del mercado objetivo:*

*Identifica quienes son nuestros clientes comprendiendo que quieren y brindando información en cómo proporcionárselo. Además marca que la dirección debe estar centrada en los mismos, para poder obtener su satisfacción.*

*Segmentación del Mercado:*

*La segmentación del mercado es el proceso de identificar grupos de clientes con suficientes rasgos en común para justificar el diseño y suministro de los servicios o productos que el grupo desea y necesita. La identificación de los factores fundamentales en cada segmento del mercado es el punto de partida para formular una estrategia de operaciones centrada en el cliente.*

Los clientes que atiende Librerías San Pablo se pueden ordenar en cuatro grupos identificados según:

1. Público en general, sin estratificación etaria o por ingresos. Venta minorista en locales propios.
2. Librerías o locales de venta minorista de terceros. Venta mayorista a terceros minoristas.
3. Empresas. Venta directa por cantidad retiro por cuenta corriente.
4. Estado. Como proveedores del estado por compra directa o licitación públca.

*Evaluación de las necesidades:*

*Se debe identificar que quieren los clientes de cada segmento y además evaluar cómo los competidores las están satisfaciendo. Pueden relacionarse con el servicio o producto y la cadena de valor, incluir tanto los atributos tangibles como los intangibles del producto o servicio y las características especiales que el cliente desea que sean satisfechas en particular y pueden agruparse según:*

* *Necesidades referentes al servicio o producto relacionado a los atributos del servicio o producto, como precio, calidad y grado de personalización.*
* *Necesidades referentes al sistema de entrega. Atributos de los procesos y los sistemas de soporte, así como de los recursos necesarios para entregar el servicio o producto, como disponibilidad, comodidad, cortesía, seguridad, precisión, formalidad, rapidez en la entrega y fiabilidad de la misma.*
* *Necesidades de volumen. Atributos de la demanda del servicio o producto, como volumen alto o bajo, grado de variabilidad del volumen y grado en que éste puede preverse.*
* *Otras necesidades. Otros atributos, como buena reputación y número de años en el negocio, asistencia técnica después de la venta.*

*Después de realizar esta evaluación, la empresa puede incorporar las necesidades de los clientes en el diseño del servicio o producto y en la cadena de valor que habrá de entregarlo.*

Librerías San Pablo está centrada en operaciones de bajo costo, la necesidad de menores precios es común a todos los segmentos en los cuales opera.

En cuanto a características tales como calidad o personalización, están presentes en la selección de la amplia cartera de productos (más de 16500), que abarcan un universo lo suficientemente diverso como para satisfacer las necesidades de prácticamente todos los compradores potenciales.

Sí puede distinguirse diferencias apreciables en los segmentos atendidos; en cuanto a las necesidades de los sistemas de entrega, todos responden a una lógica administrativa común sin tener en consideración el origen de los pedidos. La administración del surtido de pedidos y la creación y gestión de los centros de logística, pone en un pie de igualdad los cuatro segmentos. Queda solamente el análisis de los sistemas de atención al cliente del segmento minorista atendido por sus propias bocas de expendio, en la cuales se cuida particularmente el diseño y aprovechamiento del espacio, la presentación de los productos en las áreas de autoservicio, la atención personalizada en mostrador, la posibilidad de ajustar el número de cajas según necesidad temporal por volumen de ventas.

En cuanto a las necesidades de volumen, se encuentra perfectamente determinada en una venta minorista claramente estacional, centrada en el comienzo de clases y luego se sostiene constante a lo largo de todo el año. Se consideran puntualmente en particular en algunos rubros fechas especiales tales como las fiestas de fin de año, día del niño, día de la madre, etc. La venta mayorista a revendedores minoristas, sigue la misma tendencia. La venta mayorista a empresas o al estado, habitualmente es contractual, lo cual da previsibilidad. Independientemente de lo antedicho, la administración de la logística, el inventario y en especial el surtido de pedidos a proveedores puede compensar cualquier variación de volumen no prevista.

Después de 40 años en el mercado, Librerías San Pablo es una marca, reconocida en el mercado, con una excelente reputación, generada por la aplicación de una filosofía centrada en valores.

Cuando observamos una estrategia corporativa, podemos comprenderla al realizar una exploración ambiental, observar la propuesta de valor y definir cuáles son los procesos centrales y las competencias centrales sobre las cuales basa su accionar.

*Procesos centrales:*

* *Proceso de administración de relaciones con los clientes. Los empleados que participan en el proceso de relaciones con los clientes identifican, atraen y entablan relaciones con los clientes externos, y facilitan la colocación de pedidos de los clientes. Las funciones tradicionales, como marketing y ventas, pueden ser parte de este proceso.*
* *Proceso de desarrollo de nuevos servicios y productos. Empleados que participan en el proceso de desarrollo de nuevos servicios. Éstos se desarrollan de acuerdo con las especificaciones de clientes externos o se conciben a partir de información recibida del mercado en general o de los contactos en particular.*
* *Proceso de surtido de pedidos. El proceso de surtido de pedidos incluye las actividades requeridas para producir y entregar el servicio o producto al cliente externo.*
* *Proceso de relaciones con los proveedores. Se seleccionan a los proveedores de los servicios, materiales e información y facilitan el flujo oportuno y eficiente de estos artículos hacia la empresa. Trabajar eficazmente con los proveedores agrega considerable valor a los servicios o productos de la empresa.*

En este caso los procesos centrales sobre los que se fundamenta la actividad de Librerías San Pablo están vinculados especialmente en el ámbito de las relaciones con los proveedores, los procesos de administración de la logística y sus relaciones con los clientes. El dominio de estos procesos por parte de la empresa fundamenta su posición competitiva dominante en costos/precios.

Las relaciones con los clientes, se establecen en distintos niveles según el segmento de mercado. En términos generales se cuenta con el personal idóneo para la atención de cada uno de los clientes según su particularidad.

La administración del surtido de pedidos, de acuerdo al diseño de la logística adoptada, se orienta a cada sucursal para su posterior distribución o a través de los centros de logística en función del tipo de cliente/tipo de producto/volumen del pedido, en la intención de establecer los menores costos posibles, manteniendo la seguridad de las entregas pactadas.

La relación con los proveedores, es el eje central de la política de la empresa, para sustentar su posicionamiento en una estrategia de bajos costos. Los procesos de negociación son administrados casi exclusivamente desde la alta dirección, demostrando un elevado nivel de compromiso con la estrategia adoptada.

*Competencias centrales:*

* + *Fuerza de trabajo. Una fuerza de trabajo bien capacitada y flexible permite a las organizaciones responder a las necesidades del mercado de manera oportuna. Esta competencia es particularmente importante en las organizaciones de servicio en las que el cliente entra en contacto directo con los empleados.*
  + *Instalaciones. Contar con instalaciones bien situadas (oficinas, tiendas y plantas) es una ventaja de primer orden en virtud del largo tiempo de espera que implica la construcción de nuevas instalaciones. Además, las instalaciones flexibles que pueden manejar una variedad de servicios o productos en diferentes volúmenes constituyen una ventaja competitiva.*
  + *Pericia financiera y de mercado. Una organización que puede administrar adecuadamente sus recursos financieros, comercializar y distribuir sus servicios o productos o diferenciarlos de otros servicios o productos similares en el mercado tiene una ventaja competitiva.*
  + *Sistemas y tecnología. Las organizaciones expertas en sistemas de información tendrán una ventaja. La pericia en tecnologías y aplicaciones de Internet resulta especialmente ventajosa.*

Las competencias centrales que prioriza la empresa en su accionar especialmente relacionadas a:

* La Alta Dirección: formada en el hacer y comprometida con las estrategias de negocios que formula.
* La fuerza de trabajo: con elevado sentido de pertenencia, formados en la escuela que es la organización.
* Las instalaciones de venta minorista: optimizadas en su diseño para facilitar el acceso a los productos ofrecidos con diferentes modalidades (mostrador/autoservicio), en función económica de acuerdo a la mejor utilización de la fuerza de trabajo aplicada estacionalmente en la temporada, y los costos de operación y mantenimiento asociados.
* El área cubierta: aplicada en relación a las funciones que cumple, salón de ventas, centro de logística, área administrativa, etc.;
* Los costos de la prestación del servicio: en especial aquellos asociados a administración y funcionalidad de los recursos humanos, los procesos de surtido de pedidos y en particular al desarrollo de una política de adquisiciones inmobiliarias, que evita el pago de alquileres de locales, altamente significativo dado el tamaño y la localización de los locales.
* La pericia financiera y de mercado: demostrada en una administración conservadora de los recursos financieros, brindando una solides que posibilita la permanencia a pesar de las sucesivas crisis económicas y sociales que padeció y padece el país y en especial la provincia,
* El funcionamiento de los sistemas y la tecnología: aplicada a la generación de órdenes y la distribución de pedidos, que probablemente sea práctica en su aplicación pero que dista de ser verdaderamente competitiva.

*Prioridades y Capacidades Competitivas*

*Una estrategia de operaciones centrada en el cliente requiere un esfuerzo interfuncional de todas las áreas de la empresa para entender las necesidades de los clientes externos y especificar las capacidades de operación que la empresa necesita para superar a sus competidores. Dicha estrategia también debe ocuparse de las necesidades de los clientes internos porque el desempeño general de la empresa depende del desempeño de sus procesos centrales y de apoyo. Las prioridades competitivas son las dimensiones operativas cruciales que un proceso o cadena de valor debe poseer para satisfacer a los clientes internos o externos, tanto en el presente como en el futuro.*

* *Operaciones de bajo costo: entregar un servicio o producir un bien al menor costo posible y a la satisfacción de los clientes externos o internos del proceso o cadena de valor. Para reducir los costos, los procesos deben diseñarse y operarse de modo que sean eficientes, usando un riguroso análisis de los procesos que toma en consideración la fuerza de trabajo, métodos, desperdicio o reelaboración, gastos generales y otros factores para reducir el costo unitario del servicio o producto.*
* *Calidad consistente: producir servicios o productos que cumplen con las especificaciones de diseño de manera consistente. Los clientes externos quieren servicios o productos que invariablemente cumplan con las especificaciones que contrataron, han llegado a esperar o vieron anunciadas. Los clientes internos también desean consistencia en los productos de los proveedores internos o externos. Se tiene que diseñar y supervisar los procesos para reducir errores.*
* *Entrega a tiempo: cumplir con las fechas de entrega prometidas. Aplicable especialmente a los segmentos que se abastecen para su consumo o venta*
* *Variedad: manejar un amplio surtido de servicios o productos con eficiencia. No necesariamente exclusivos de clientes específicos y pueden tener demandas repetitivas. Los procesos que tienen como prioridad la variedad deben centrarse en las necesidades de los clientes internos o externos y cambiar con eficiencia el enfoque entre una variedad de servicios o productos predefinidos.*
* *Flexibilidad de volumen: capacidad de acelerar o desacelerar rápidamente la tasa de producción de los servicios o productos para hacer frente a fluctuaciones pronunciadas de la demanda.*

La empresa está centrada en mantener y profundizar sus prácticas administrativas en pos de una *operación de bajo costo* como eje estratégico funcional, lo que la lleva a desarrollar con sus proveedores en especial una relación ganar-ganar.

Debe asimismo alcanzar en forma sistemática la *satisfacción de sus clientes*, para lo cual, sostener niveles de prestaciones superiores acordes a lo que los clientes perciben como noción de valor, en cuanto a *calidad consistente, variedad y flexibilidad de volumen* en los artículos que comercializa, seleccionando adecuadamente tipo de artículos/proveedores/marcas/características que satisfagan las exigencias de los compradores.

Por otro lado, el diseño del sistema de surtido de pedidos, los centros de logística y las capacidades de distribución adicionales a partir de los locales minoristas, configuran la seguridad del cumplimiento de *entrega a tiempo.* Este atributo (soporte) resulta fundamental para los clientes externos (estado, empresas y minoristas de terceros), al tener la confianza de que los artículos adquiridos estén disponibles en el momento en que se necesitan, y en ciertos casos al formar parte de compromisos contractuales. Para los clientes internos, minorista propio, baste decir que venta que no se realiza, en un elevado porcentaje es venta que se pierde.

El esfuerzo desplegado a lo largo de 40 años para sustentar la satisfacción que representa el cumplimiento sistemático de estos atributos, ha contribuido a la generación de una marca, aspecto no menor en lo que a *impresiones psicológicas* e refiere.

*Desarrollo de nuevos servicios y productos;*

*Los métodos para ofrecer valor a sus Clientes además de precios bajos y buena calidad deben orientarse a mejorar la rentabilidad de las ofertas existentes, atraer nuevos clientes a la empresa, intensificar la lealtad de los clientes existentes, abrir mercados de oportunidad, generar mejoras o innovaciones en los paquetes servicios prestados, aumentar la variedad de los productos cuando esto sea posible.*

*Uno de los aspectos más difíciles de administrar es el/los proceso/s de servicio ya que se debe definir qué ofrecerá el proceso a los clientes y debe tener como mínimo las siguientes cuatro características:*

* *Instalaciones auxiliares. Los recursos físicos que deben implementarse para poder ofrecer un servicio se conocen como instalaciones auxiliares*
* *Bienes facilitadores. El material comprado o consumido por el cliente o los elementos proporcionados por el cliente para recibir un servicio se conocen como bienes facilitadores.*
* *Servicios explícitos. Los beneficios que se perciben de inmediato con los sentidos y consisten en las características esenciales del servicio se conocen como servicios explícitos.*
* *Servicios implícitos. Los beneficios psicológicos que el cliente percibe vagamente o las características no esenciales del servicio se conocen como servicios implícitos.*

*El diseño del paquete de servicios requiere un análisis cuidadoso de las necesidades del cliente y un buen entendimiento de las prioridades competitivas*

A lo largo del trabajo se han mencionado las distintas acciones desarrolladas a lo largo del tiempo que consideran los aspectos mencionados anteriormente, manifestando el compromiso de la dirección y poniendo en valor distintos recursos y capacidades a los efectos de tratar de mantenerse en una posición ventajosa con respecto a sus rivales.

La organización dentro de su propia dinámica de trabajo tiene en cuenta y opera metódicamente sobre aspectos que solidifiquen y mejoren su performance, y amplíen su área de cobertura en todos los aspectos del negocio actual y también incursionar en nuevos rubros.

1. **Evaluación representativa de fortaleza competitiva ponderada:**

La presente evaluación de fortaleza competitiva ponderada, sirve para orientar dentro de los límites de su desarrollo no exhaustivo, parcial y seguramente incompleto, los ámbitos de mejora de la organización, tomando como referencia a tres rivales de Jujuy, Salta y Tucumán.



***Observaciones:***

* + 1. *Los nombres de los competidores se mantienen en reserva.*
    2. *Para los ítems A y B se realizaron encuestas al público.*
    3. *Para los ítems C a J se realizaron entrevistas a responsables y empleados de las empresas.*
    4. *Se seleccionaron 20 artículos característicos de librería y se compararon los precios de venta en cada empresa.*

Las clasificaciones elevadas de fortaleza competitiva ponderada señalan la posibilidad de contar con una posición competitiva sólida y la posesión de una ventaja competitiva; las clasificaciones bajas señalan una posición débil y una desventaja competitiva.

Debe entenderse que se trata de una foto, que representa un momento determinado en el cambiante mundo de las empresas, y su mejor utilización está en reconocer a partir de ella los ámbitos prioritarios de mejora.

**SOBRE EL ANÁLISIS DE LA EMPRESA**

1. **Reflexiones:**

Más allá de los marcos referenciales que utilicemos para analizar una empresa, podemos reconocer elementos esenciales que describen el desempeño, en este caso, de Librerías San Pablo, y que afirman el porqué de su liderazgo y permanencia en el mercado.

Puede extraerse de los recortes realizados de las entrevistas y otras observaciones realizadas en los comercios minoristas de la firma que:

* Desde el momento de su fundación han desarrollado y definido distintas visiones estratégicas de los alcances del negocio, de acuerdo a las circunstancias que tuvieron que atravesar a lo largo de los 40 años transcurridos y también en virtud de la influencia y participación de los dos protagonistas principales de esta historia.
* La visión original de desarrollo del emprendimiento surge como respuesta a una circunstancia especial vivida en el seno de la familia, el nacimiento de un hijo, los inicios centrados en los problemas de supervivencia, la paulatina consolidación, y la evolución natural luego de la primera expansión local, como forma del afianzamiento y de alcanzar la seguridad.
* La visión cambia como lógica consecuencia del paso del tiempo en el desarrollo de una actividad que motiva, ganando en proyección. Es innegable el aporte de la juventud que brinda nuevos enfoques que la enriquecen y complementan. Los cambios en las circunstancias y los esfuerzos constantes de la administración para mejorar su posicionamiento provocan que la estrategia de la compañía evolucione con el tiempo, por lo que la tarea de formularla no es un suceso que ocurre una sola vez, sino una tarea en permanente proceso.
* Las metas definidas se manifiestan al alcanzar cada hito, y se articulan efectivamente en el marco de los valores fundacionales y la filosofía de la empresa, con los patrones de decisión dando cuerpo y contextura a la misión. Los objetivos estratégicos que persiguen tanto financieros como operacionales y de la prestación de los servicios son claros y coherentes con la estrategia de bajo costo seleccionada. En especial se destaca el aumento del volumen de ventas mediante la expansión geográfica, el aumento de rubros comercializables aprovechando las capacidades y recursos disponibles en la red de suministros existente, la incursión en nuevas formas de comercialización, mejorando su poder de negociación con los proveedores, erigiendo una importante barrera de entrada.
* Las acciones siguen patrones de decisión deliberados que están perfectamente alineados con el modelo de negocios, y orientan las estrategias funcionales. Merecen un consideración particular las referidas a los activos competitivos que la empresa posee, su solidez financiera, los recursos humanos, las capacidades de administración y gestión, el poder de negociación con sus proveedores, la filosofía de la empresa y en especial la simbiosis existente en la dirección de la empresa donde lo tradicional y lo nuevo conviven fructíferamente.
* La administración de los recursos financieros es conservadora, sólida y muy bien definida al igual que la observancia de los costos de operación, con particular atención en las compras, eje y pilar del negocio. En este sentido se destaca la cuidada distribución del volumen asignado de ventas por segmento, (minorista, mayorista, empresas, estado) manteniendo siempre una distribución equitativa que garantice un flujo de fondos equilibrado.
* El manejo del proceso de aplicación de la estrategia y el desarrollo de las acciones propuestas se considera fructífero ya que la empresa cumple y supera sus objetivos de desempeño financiero, y a la vez muestra un sostenido crecimiento económico en el tiempo orientado al logro de la visión de la directiva.
* Se puede además agregar en esta misma dirección la política seguida para los recursos físicos, especialmente los bienes inmobiliarios, asumidos por una parte como una forma de inversiones de resguardo y por otra como un control sobre las erogaciones realizables por alquileres, similar a las decisiones tomadas al respecto por Walmart.
* Librerías San Pablo se caracteriza por sus acciones, su voluntad de hacer y su tolerancia al error como insumo del aprendizaje. También se observa que tienen la capacidad de mirarse críticamente y entender donde encuentran falencias en su propio desempeño para orientar los ámbitos de mejora.
* Han desarrollado como un recurso organizacional un conjunto de capacidades intangibles, una cierta especialización y expertize, que solemos denominar metaconocimiento y metacognición que permite un desempeño experto donde el conocimiento y dominio de las reglas heurísticas que se aplican al negocio simplifican y mejoran los enfoques aplicados a la resolución de problemas cotidianos y la gestión en general, permitiendo entre otras cosas una calificada actuación de la empresa en los rubros desarrollados y generar simultáneamente una marca.
* Esos factores más relevantes del éxito están controlados y permanentemente se exploran nuevas opciones en todos los ámbitos de desarrollo para sostener este éxito. Para la empresa representan sus activos competitivos y son grandes determinantes de su competitividad y capacidad de tener éxito en el mercado.
* La empresa se administra a través de los sistemas tradicionales de control contable, cuenta con un Cuadro de Mandos incipiente mediante el cual la ejecución de las actividades se controlan desde la máxima gerencia haciendo que las cosas sucedan. La dirección vigila el desarrollo de las acciones, evaluando el desempeño e iniciando los ajustes correctivos a la luz de lo que sucede realmente.
* Los valores fundacionales se sostienen firmemente y su aplicación se revela en la filosofía de la empresa, permitiendo el sostenimiento de la Cultura que le es propia y basamenta principios, normas de conducta y las convicciones arraigadas en el personal.
* El sistema de administración de los recursos humanos, los sistemas de formación tolerantes al error, los incentivos y el despliegue de formas de ayuda no convencionales, generan apego del personal a los ideales de la compañía, sentido de pertenencia y marcan el grado de motivación del personal.
* Cuando aparecen nuevas ideas, oportunidades o se perciben cambios en las condiciones del entorno, esta fase del proceso de administración de las estrategias es el punto de partida para decidir si se conservan o se cambian la visión, misión, los objetivos, las estrategias o sus métodos de ejecución. En este contexto y valorizando la relaciones existentes a nivel de la dirección de la empresa, los cambios, cuando se producen, tienden a ser consensuados con la adecuada discusión y una aplicación ejecutiva, ya que la filosofía de la empresa no está en discusión en ningún momento.

En definitiva, independientemente del marco teórico de referencia que utilicemos para análisis del caso de la empresa LIBRERIAS SAN PABLO S.A., estamos en presencia de un fenómeno signado por el éxito, donde observamos que un emprendedor con el coraje, la pasión y un conjunto de recursos y capacidades puestas en valor desarrolla un emprendimiento, consigue hacerlo crecer y además lo sostiene en el tiempo. El desempeño sigue lineamientos similares a los analizados por ejemplo en la bibliografía tradicional para el caso Wallmart, que responde a los marcos teóricos clásicos de referencia en el análisis estratégico de empresas en función de sus ventajas competitivas, y también responde adecuadamente a otros modelos que relacionan la coherencia de los sistemas de gestión y la administración y desarrollo de los recursos y capacidades necesarios con los patrones de decisión fijados en los marcos estratégicos, atravesados por los valores fundacionales y filosofía empresarial en el marco de la cultura de la organización.