



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

PROBLEMÁTICAS COMUNES EN PYMES DE MENDOZA CASO DE APLICACIÓN

Trabajo de investigación

AUTOR

MARIANO SABÁS

N° Registro: 28.363 – sabasmariano1@gmail.com

DIRECTOR

RAMIRO NOUSSAN LETTRY

Mendoza - 2021

RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación busca analizar las características y problemáticas comunes de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), haciendo énfasis en las empresas familiares.

Dada las generalidades presentadas por las empresas familiares, se pretende analizar un caso de una Pyme de la provincia de Mendoza, conocer sus características, fallas y posibles caminos para superarlas.

En el capítulo I se analizarán a los protagonistas de las empresas, los emprendedores, destacando las particularidades que se pueden encontrar y las características destacadas de éstos.

En el capítulo II se presentarán las Pymes, conociendo sus orígenes, las distintas presentaciones que existen y las características singulares de este tipo de organización. Asimismo, se expondrán datos estadísticos presentados por estas empresas en el año 2017 (antes de presentarse la pandemia por COVID 19)

En el capítulo III se profundizará sobre el tema central del trabajo, las empresas familiares. Primero se comenzará presentado a la familia, las familias empresarias, el concepto de empresa familiar, las dificultades del trabajo en familia, las trampas que presentan las empresas de este tipo, las ventajas y desventajas de este tipo de organización, y por último los modelos de traspaso generacional, el protocolo familiar, y los modelos de gobierno de estas empresas.

Para culminar, en el capítulo IV, se analizará primero de manera interna a la empresa MARGON S.R.L., una Pyme familiar, ubicada en el departamento de Godoy Cruz, Mendoza; y luego, mediante una planificación estratégica, se tratará de buscar estrategias para contrarrestar las dificultades que se presentan en esta organización.

Palabras clave: Pymes, emprendedores, empresa familiar, caso de aplicación.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
1. Desarrollo del problema	5
2. Objetivos	5
3. Hipótesis	5
4. Metodología de investigación	5
5. Alcance	6
CAPÍTULO I: EMPRENDEDORES, TIPOS Y CARACTERÍSTICAS.....	7
1.1. Emprendedor, concepto.....	7
1.2. Emprendedor: atributos, rasgos y competencias	8
1.3. Tipos de emprendedores.....	10
1.3.1 Según forma de ser innovador:	10
1.3.2 Según motivación:	11
1.3.3 Según conocimientos:.....	11
1.4. Motivación y liderazgo.....	12
1.4.1. Motivación	12
1.4.2. Liderazgo	13
CAPÍTULO II: PYMES: ORIGEN, CLASIFICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS	15
2.1 Pymes, concepto.....	15
2.2 Pymes, origen y evolución.....	16
2.3 Pymes, clasificación.....	16
2.3.1 Límites de ventas anuales:	16
2.3.2 Límites de personal contratado:	17
2.3.3 Límites de activos:.....	17
2.4 Pymes, características:.....	18
2.5 Pymes en Argentina y América Latina:	19
2.6 Pymes en Mendoza:.....	20
2.7 Datos estadísticos prepandemia:	21
CAPÍTULO III: EMPRESAS FAMILIARES.....	27
3.1 Familia.....	27

3.2	Familia empresaria	27
3.3	Tipos de negocios familiares.....	27
3.4	Empresa familiar, concepto.....	29
3.5	Dificultades comunes del trabajo en familia.....	30
3.6	Empresa familiar, Profesionalización.....	32
3.7	Empresa familiar, trampas.....	34
3.8	Modelo de los tres círculos.....	37
3.9	Empresa familiar, ventajas y desventajas	39
3.10	Empresa familiar, traspaso generacional.....	43
3.11	Gobierno de la empresa y la familia	44
3.12	Protocolo familiar.....	48
CAPÍTULO IV: CASO DE APLICACIÓN MARGON S.R.L.		51
4.1	Reseña de la organización.....	51
4.2	Estructura	56
4.3	Ciclo de vida organizacional.....	59
4.4	Modelo de Greiner de crecimiento organizacional.....	60
4.5	Ciclo de vida de empresa familiar	61
4.6	Ambiente, dimensiones	63
4.6.1	Incertidumbre:	63
4.6.2	Cambio:	63
4.6.3	Complejidad:	64
4.7	Análisis del ambiente	64
4.7.1	Análisis del microentorno	64
4.7.2	Análisis del Macroentorno.....	68
4.8	Posicionamiento.....	69
4.9	Planificación estratégica	70
CONCLUSIÓN.....		84
BIBLIOGRAFÍA.....		85

INTRODUCCIÓN

1. Desarrollo del problema

Las pequeñas y medianas empresas en la Argentina nacen desde la mente de su fundador, con espíritu emprendedor, para poder llevar a cabo su idea ya sea en la realización de un producto o la prestación de un servicio. En muchos casos, su fundador no cuenta con los conocimientos administrativos necesarios para poder adaptar estas organizaciones a los fluctuantes cambios del ambiente, es por esto por lo que muchas de ellas desaparecen o se autolimitan en su crecimiento. Sumado a ello, cuando este tipo de organización comienza a crecer, tanto en tamaño como por el propio transcurso del tiempo, y comienzan a sumarse familiares de nuevas generaciones, se presentan dificultades y desafíos que deben ser resueltos para asegurar su sustentabilidad. Es necesario identificar sus formas de gestión para poder plantear mejoras y lograr una profesionalización de su modelo de gestión empresarial.

2. Objetivos

El presente trabajo tiene como objetivo general: Analizar las problemáticas de las Pymes de la provincia de Mendoza y desarrollar estrategias para que puedan sobreponerse a estos problemas. Y los objetivos específicos son:

- Descubrir e interpretar la planificación estratégica de las Pymes de la Provincia de Mendoza.
- Reconocer distintos tipos de emprendedores y comprender sus competencias.
- Analizar la forma de gestión de estas organizaciones en cuanto a sus recursos humanos, su manera de comunicar y sus sistemas de información, como así también la forma en que manejan sus finanzas, logística y producción.

3. Hipótesis

El estudio plantea la siguiente hipótesis: “La planificación estratégica en una pyme, desde la identificación de su forma de gestión, puede ayudar a plantear mejoras, así como la profesionalización de su modelo de gestión, propendiendo a su viabilidad”.

4. Metodología de investigación

Para elaborar el trabajo, en primer lugar, se procedió a realizar un estudio descriptivo con el objetivo de buscar antecedentes relacionados con el tema a abordar y lograr de esta

manera una mejor comprensión para el lector. Luego en una segunda etapa, se analizó un caso de aplicación en un momento único y presente. Se utilizó para la recolección de datos técnicas cualitativas como entrevistas a emprendedores, empleados de Pymes y consultores especializados. También se analizarán revistas de especialidad y bibliografía académica acorde a estar organizaciones para obtener la mayor cantidad de información útil posible.

5. Alcance

El presente trabajo abordará el análisis de las Pymes en general, luego más específicamente a empresas familiares, y, por último, más concretamente un caso de aplicación.

CAPÍTULO I: EMPRENDEDORES, TIPOS Y CARACTERÍSTICAS

En este capítulo, para introducirse en materia de este trabajo, en primer lugar, se tratará de comprender al protagonista de las Pymes “el emprendedor”, los distintos tipos y las competencias necesarias que debe tener éste para lograr el éxito en los negocios.

1.1. EMPRENDEDOR, CONCEPTO

No existe una definición generalizada sobre lo que es un emprendedor. Dado que existen distintas corrientes teóricas que inclinan el concepto según su área de conocimiento, predominando aquellas definiciones realizadas por economistas y estudiosos del comportamiento organizacional.

La palabra "entrepreneur" es de origen francés, en los siglos XVI a XVII, se utilizaba para referirse a personas audaces que se conducían de forma diferente para crear o mejorar resultados (Bóveda, Oviedo, & Yacusik, 2015). El término se vinculaba con los negocios.

Según (Poncio, 2015), el término emprendedor proviene de los vocablos latinos in, en, y préndere, cuyo significado es “acometer o llevar a cabo”. Por extensión y probablemente por influencia del francés y del italiano, lenguas en las que el empresario se dice entrepreneur e imprenditore respectivamente, el término también se utiliza para señalar a quien inicia una empresa. En consecuencia, puede afirmarse que emprendedor es quien aborda la aventura de un negocio, lo organiza, busca capital para financiarlo y asume toda o la mayor acción de riesgo.

Hacia el siglo XVI, cuando se utilizaba el término emprendedor para designar a personas como Cristóbal Colón que se aventuraban en algún proyecto, viajar por el mundo sin saber qué les depararía su aventura, incluso pensando que quizás no volverían de su viaje (Giurfa, 2012). A partir del siglo XX, las escuelas económicas, a través de sus principales exponentes como Schumpeter (1949), Knigh (1942), Kinzner (1979) han investigado el tema y han dado una evolución al concepto; el más aceptado fue popularizado por el economista Joseph Schumpeter en 1945, definiendo al emprendedor como alguien versátil, que posee habilidades técnicas para crear, organizar recursos financieros, operaciones de trabajo y capitalizar los esfuerzos a través de las ventas (Bóveda, Oviedo, & Yacusik, 2015). Para el autor, el emprendedor es aquella persona que es un “destructor creativo” que quiebra los ciclos del mercado.

El emprendedor no solo es quien concibe un negocio y desarrolla su idea, sino que también se orienta a todos los profesionales que en su trabajo son innovadores y desarrollan soluciones nuevas a los problemas que enfrentan en su trabajo. Entre las aptitudes que poseen se podría decir que son personas innovadoras, creativas, que ven las oportunidades donde los demás no

la perciben, el riesgo excesivo como un juego de azar, donde el que más apuesta, aún a conciencia de poder perderlo todo, es el que más gana.

1.2. EMPRENDEDOR: ATRIBUTOS, RASGOS Y COMPETENCIAS

Desde el enfoque de Psicología, autores como Lévesque et al. (2002), Djankov et al. (2006) y otros han estudiado los rasgos de personalidad característicos de los emprendedores como factores imprescindibles para poder crear una empresa. Christensen (1994) selecciona los principales atributos de los emprendedores realizando un recorrido histórico por cada uno de estos autores, tal como puede apreciarse en la Tabla N°1.

Tabla 1: Principales atributos de los emprendedores

Principales atributos de los emprendedores	
AUTOR	ATRIBUTO
Stuart Mill (1848)	Tolerancia al riesgo.
Weber (1917)	Fuente de autoridad formal.
Schumpeter (1934)	Innovación e iniciativa.
Sutton (1954)	Responsabilidad.
Hartman (1959)	Autoridad formal.
McClelland (1961)	Tolerancia al riesgo y necesidad de logro.
Dauids (1963)	Ambición, independencia. Responsabilidad.
Palmer (1971)	Asunción y control del riesgo.
Winter (1973)	Afán de poder.
Borland (1974)	Control percibido interno.
Liles (1974)	Necesidad de logro.
Gasse (1977)	Orientado por valores personales.
Timmons (1978)	Autoconfianza, orientado a la innovación.
Sexton (1980)	Energía, capacidad de enfrentarse a los problemas.
Welsh y White (1981)	Necesidad de logro, asunción de riesgos, responsabilidad y compromiso.
Dunkelgerg y Cooper (1982)	Independencia, orientado al crecimiento
Fernal y Solomon (1986)	Orientado por los valores personales
Winslow y Solomon (1987)	Ligeramente sociopático

Fuente: Christensen (1994).

Con el objetivo de desagregar algunas de los atributos asignados a los emprendedores, y siguiendo a Nuez y Górriz (2008) desde el punto de vista psicológico, los rasgos característicos predominantes de los emprendedores son:

- **Necesidad de logro o autorrealización:** (McClelland, 1961) sostiene que los emprendedores tienen una necesidad elevada de logro, son los que más tarde se convierten en fundadores de empresas. Su deseo de superación lo llevará a una mejora continua.
- **Control interno y autoconfianza:** Las personas que confían en sus habilidades llegan al éxito empresarial, así también aquellos que tienen control interno en medio de problemas, son individuos proactivos e innovadores.
- **Espíritu de riesgo o propensión a asumir riesgos:** Los emprendedores asumen los riesgos, ellos saben que iniciar una empresa representa un desafío y que deben estar preparados.
- **Necesidad de poder e independencia:** Esta necesidad lleva al emprendedor a sentirse capaz responsable de sus propios proyectos. Estos rasgos favorecen la creación de las empresas.
- **Compromiso:** Los emprendedores tienen la fuerza de auto realizarse y ellos se sienten comprometidos con su trabajo, a tal punto que sacrifican relaciones, familia por lograr los objetivos que se han propuesto, el éxito de su empresa.
- **Tolerancia a la ambigüedad:** Las decisiones en una empresa tienen que ser flexibles, no estructuradas, el emprendedor que tiene tolerancia a la ambigüedad puede llevar a su empresa al éxito, porque, en definitiva, tiene confianza en sí mismo y en sus aptitudes (Nuez & Górriz, 2008).

A continuación, se presenta en la tabla N° 2, dónde se pueden observar las competencias que debe tener un emprendedor en relación con los logros, compromisos y el liderazgo.

Tabla 2: Competencias de emprendedores

Competencias vinculadas a los logros*:	Competencias vinculadas a los compromisos:	Competencias vinculadas al liderazgo:
• Búsqueda de oportunidades*	• Fijación de objetivos*	• Construcción de redes
• Perseverancia	• Búsqueda de información	• Capacidad de persuasión
• Demanda de calidad	• Planificación y seguimiento	• Capacidad de trabajo en equipo
• Toma de riesgos de forma calculada		• Capacidad de solucionar problemas
• Tolerancia a la incertidumbre		• Capacidad de negociación
		• Iniciativa
		• Independencia de criterio y autoconfianza

Fuente: (Castillo, Lira, & González, 2014)

Tal como se observa en la tabla, las competencias de los emprendedores, desde el enfoque de la psicología se dividen de acuerdo a los logros, los compromisos y el liderazgo. Los emprendedores que se orientan a los logros son personas activas, que buscan oportunidades y las aprovechan, encuentran una forma innovadora de salir de sus conflictos económicos, son perseverantes ante los inconvenientes y solo toman riesgos en la medida necesaria. Son individuos que pueden superar el estrés de los obstáculos y tolerar situaciones no previstas.

Otra competencia necesaria, es el compromiso con las actividades que realiza. Un emprendedor que posee esta capacidad planifica, se plantea objetivos, trata de investigar los temas para luego llevar a cabo sus emprendimientos y por último tiene un fuerte liderazgo que le permite trabajar en grupo, resolver conflictos y tener una capacidad de negociación.

1.3. TIPOS DE EMPRENDEDORES

Existen distintos tipos de emprendedores: De acuerdo con Bóveda, Oviedo Y Yacusik (2015) los emprendedores pueden ser clasificados desde distintos puntos de vista: en cuanto a la forma de ser innovador, a la motivación y a sus conocimientos. En los apartados que siguen, se desagrega cada uno de ellos:

1.3.1 SEGÚN FORMA DE SER INNOVADOR:

- **Emprendedores externos:** personas claves que originan el negocio, ellos contemplan nuevas oportunidades, son creativos y conciben nuevas técnicas, nuevos productos y planifican para lograr los nuevos proyectos. Buscan crear

riquezas y no solo crean negocios como medio de subsistencia sino trabajan para sí mismos.

- **Emprendedores internos:** trabajadores que invierten tiempo suficiente en ideas innovadoras desde el interior de las empresas para lograr su crecimiento en la compañía.
- **Emprendedores creadores:** crean una empresa basándose en un producto, servicio o tecnología propia. Son muy valorados por su capacidad creativa.

1.3.2 SEGÚN MOTIVACIÓN:

- **Emprendedores por necesidad:** se convierten en emprendedoras porque probablemente se encuentran desempleados y tienen que hacerlo como un modo de subsistencia. Esto suele suceder en momentos de crisis, la percepción de los riesgos baja, y se abren nuevas alternativas no consideradas.
- **Emprendedores por oportunidad:** emprenden porque han detectado un problema, déficit o una insatisfacción en el mercado consumidor.

1.3.3 SEGÚN CONOCIMIENTOS:

- **Emprendedores de base científica tecnológica:** surge de disciplinas científicas o de ingenierías. Dado que durante el curso de su carrera profesional han tenido contacto con la investigación, siguen explorando conocimientos, pero requieren de financiamiento para sus investigaciones.
- **Emprendedores de la industria digital:** personas que buscan oportunidades de negocio en Internet, dado el auge de las redes sociales y otras páginas que ofrecen novedosos emprendimientos.
- **Emprendedores consultores:** cuentan con una formación académica especializada en diversas disciplinas: derecho, contabilidad, economía, ingeniería industrial, ingeniería medioambiental, software, calidad, etc., y que además han desarrollado la suficiente experiencia en el mercado, como para poder asesorar a empresas u otros emprendedores. (Bóveda, Oviedo, & Yacusik, 2015).

Según la clasificación presentada por Sanchez (2012), considerada desde la perspectiva de sus aptitudes para los negocios, se pueden encontrar 8 tipos de emprendedores:

- ✓ **Emprendedor visionario:** se adelanta a las tendencias del momento. Pone todo su esfuerzo en crear un negocio nuevo o novedoso con productos que serán la clave en el futuro.

- ✓ Emprendedor inversionista: busca rentabilizar su dinero con proyectos novedosos. Su papel es ser socio capitalista, invierte para obtener mayores ganancias y asesoramiento empresarial.
- ✓ Emprendedor especialista: perfil más técnico, tiene amplios conocimientos en el área de su negocio.
- ✓ Emprendedor persuasivo: mantiene la convicción del equipo de trabajo de la compañía. Su rol es liderar más que desarrollar el producto o servicio.
- ✓ Emprendedor intuitivo: empresario nato, que tiene pasión por los negocios y puede discernir donde puede surgir un nuevo proyecto.
- ✓ Emprendedor empresario: conoce el mundo empresarial y asume el riesgo de emprender, se podría confundir con el emprendedor intuitivo o el visionario, pero su diferencia con ellos es que le gusta concretar sus proyectos.
- ✓ Emprendedor-oportunista: este emprendedor ve la oportunidad de negocio y se atreve al desafío. Puede detectar oportunidades de negocio y cuáles son los procedimientos que debe seguir para comenzar su proyecto, además tiene conocimientos sobre el mercado.
- ✓ Emprendedor-vocacional: este tipo le agrada emprender por emprender, no tiene una actitud responsable, quizás más bien tiene un perfil aventurero que cambia continuamente de proyectos.

Es muy importante también, analizar dos aspectos muy importantes en el desarrollo de los emprendedores como lo son la motivación y el liderazgo.

1.4. MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO

1.4.1. MOTIVACIÓN

Todo en la vida se mueve por una motivación, desde ir al cine, plantear la idea de un negocio, presentar un anuncio publicitario, realizar una capacitación, organizar un viaje, la edición de un libro, etc. Según Chipugsi (2012), la motivación es el ejercicio de la voluntad para alcanzar metas. Es un incentivo personal, una fuerza interna que moviliza la acción. De acuerdo con Julio López, desde la perspectiva laboral, es definida actualmente “como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de los objetivos esperados”. (López, 2005). Una persona motivada es activa, orienta sus comportamientos para ver

cristalizados sus sueños, y no solo eso, sino que planifica, dirige sus objetivos para alcanzar sus metas. Por esto, se dice que el emprendedor se vincula con la motivación porque necesita incentivarse para competir en el mercado, organizar un equipo de trabajo, sentir la sensación del triunfo en sus negocios, no se trata simplemente de obtener beneficios económicos sino experimentar, crear, hacer “algo” que le de vida.

Existen distintos tipos de motivación. En opinión de Herrera (2016) se distingue la motivación la intrínseca y la extrínseca. La motivación intrínseca es aquella que proviene del interior del individuo, cuando realiza acciones por el mero hecho de disfrutarlo. Este tipo de motivación es duradera y se relaciona con la creatividad y el aprendizaje. Un emprendedor bajo una motivación intrínseca puede superar los obstáculos y entender que hasta ellos sirven como modelos de lo que no se debe hacer. Pero también es necesario destacar que a veces, puede iniciarse como una motivación intrínseca y luego en medio del proceso ser reforzada por una motivación extrínseca.

En cambio, la motivación extrínseca, nace en factores externos como, por ejemplo, una recompensa o gratificación, o alcanzar una nueva jerarquía. En estos casos, puede durar poco esta motivación, o desaparecer sin el estímulo como, por ejemplo: ascenso laboral, gratificación o aumento de salario si éste no ocurre.

El emprendedor en algunos casos se siente fuertemente motivado por el deseo de “ser su propio jefe”, no depender de otro para cumplir objetivos, sino ser quien propone su modelo de empresa, su forma de organización, su manera de trabajar. En cierta forma hay un cambio de posición, pero siempre queda la responsabilidad para con otros, usuarios, consumidores y otros públicos con los que se va a relacionar (Kerfant, 2015).

1.4.2. LIDERAZGO

El liderazgo empresarial hace que una empresa posea estabilidad, tenga consistencia, en el presente las empresas no buscan jefes sino líderes, el propósito es conseguir el máximo potencial de los trabajadores.

El liderazgo es concebido como “un proceso habilidad por el que una empresa puede influir en los demás para conseguir objetivos” tal como lo afirma De Blas (2019).

El liderazgo es una cualidad innata o a veces aprendida, va acompañada por ciertas aptitudes personales como: capacidad de acompañamiento, es decir, tener esa persistencia de acompañar desde el inicio al fin un proceso, poseer un compromiso consigo mismo y con su grupo, sin abandonar sus metas. Asimismo, tiene capacidad de

aprovechar sus potencialidades, un verdadero líder, conoce y desarrolla sus capacidades para alcanzar el respeto de su grupo. Un líder nato tiene carisma, una buena capacidad de comunicación, lo que le permite evitar los conflictos, no pierde la calma, puede comprender a los integrantes de su grupo, inspira su pasión, su entusiasmo.

Habiendo explicado los conceptos previos a la formación de una empresa, en los capítulos siguientes se irá profundizando el tema de las Pymes y el funcionamiento de las empresas familiares.

CAPÍTULO II: PYMES: ORIGEN, CLASIFICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS

En este capítulo, continuando con la temática del trabajo de investigación, se pondrá en conocimiento al lector sobre el concepto de Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), sus orígenes, clasificaciones y características generales.

2.1 PYMES, CONCEPTO

El término Pyme según el diccionario de la Real Academia Española es definido como “empresa mercantil, comercial, industrial, etc. compuesta por un número reducido de trabajadores y con un moderado volumen de facturación”. De acuerdo con Westreicher (2015), el término: “Pyme es el acrónimo utilizado a la hora de hablar de pequeñas y medianas empresas. Generalmente suelen contar con un bajo número de trabajadores y de un volumen de negocio e ingresos moderados en comparación con grandes corporaciones industriales o mercantiles”.

Queda claro en este concepto, que las Pymes, son pequeñas o medianas empresas con pocos trabajadores y una facturación moderada en comparación a grandes corporaciones industriales. El Ministerio de Producción de la Nación determina que un número reducido de trabajadores varía de entre 1 y 200, lo que hace a este universo muy variado, pero esta clasificación es la más utilizada en tanto favorece a la clasificación internacional y evita la distorsión que sufren los volúmenes de ventas expresados en moneda corriente, especialmente en países inflacionarios como el nuestro.

En Argentina se define a las Pymes según la Ley N° 24.467/1995 y la Ley N° 25300/2000. La autoridad de aplicación, es decir, quien se encarga de hacer cumplir las leyes que rigen a las Pymes en Argentina, es el Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación. En el caso de la Ley N° 24.467, en su artículo 2° se encomienda a la autoridad de aplicación, definir las características propias de las empresas que serán consideradas micro, pequeñas y medianas, teniendo en cuenta las especificidades propias de los distintos sectores y regiones del país. También a su cargo estará la revisión anual de la definición de las pymes, con el propósito de actualizar los parámetros y especificidades contenidas en su definición. Además, la autoridad de aplicación establecerá las limitaciones a las empresas que controlen, estén controladas y/o se encuentren vinculadas a otras/os grupos económicos nacionales o extranjeros para ser micro, pequeñas y medianas empresas (Infoleg, Información legislativa, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 1995) (Argentina,gob.ar, 2000).

2.2 PYMES, ORIGEN Y EVOLUCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) cumplen un papel trascendental en la industria argentina ya que son las empresas que generan empleos en mayor cantidad y brindan un desarrollo económico sustentable, como también, constituyen la base para la expansión de las industrias.

En opinión del (Centro GDL, emprendedores, 2016) las Pymes se iniciaron de dos formas:

- ✓ Como empresas propiamente dichas, es decir, legalmente constituidas, con una gestión empresarial, organización, estructura y empleados remunerados. Éstas, en su mayoría, son de capital intensivo y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía.
- ✓ Como empresas de origen familiar, caracterizadas por una gestión que sólo les preocupa su supervivencia, sin interesarse por temas como: el costo de oportunidad del capital o la inversión que permite el crecimiento.

2.3 PYMES, CLASIFICACIÓN

En conformidad con la Resolución 220/2019, la Secretaría de Emprendedores y Pymes del Ministerio de Producción y Trabajo determinó una nueva clasificación para determinar qué empresas se encuadran dentro de la categoría Pyme teniendo presente tres criterios: las ventas totales anuales, el personal empleado y los activos. De acuerdo con esta definición, podemos clasificar a las Pymes de la siguiente manera:

2.3.1 LÍMITES DE VENTAS ANUALES:

El ministerio contempla a empresas con ventas anuales (que equivalen en promedio a los tres últimos ejercicios comerciales o años fiscales) precisadas entre los 6,7 millones de pesos y los 1.700 millones de pesos (considerando al año 2019). De acuerdo con esta definición conjuntamente con la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), existen: Microempresas, Pequeñas empresas, Medianas empresas (tramo 1), Medianas empresas (tramo 2), clasificadas en cinco ramas productivas como muestra la siguiente tabla:

Tabla 3: Clasificación s/ventas anuales

CATEGORÍA	CONSTRUCCIÓN	SERVICIOS	COMERCIO	INDUSTRIA Y MINERÍA	AGROPECUARIO
MICRO	12.710.000	6.740.000	23.560.000	21.990.000	10.150.000
PEQUEÑA	75.380.000	40.410.000	141.680.000	157.740.000	38.180.000
MEDIANA Tramo 1	420.570.000	337.200.000	1.190.400.000	986.080.000	272.020.000
MEDIANA Tramo 2	630.790.000	481.570.000	1.700.590.000	1.441.090.000	431.450.000

Fuente: <https://www.infopymes.info/2019/12/ultima-clasificacion-pyme-en-argentina/>

2.3.2 LÍMITES DE PERSONAL CONTRATADO:

De acuerdo con esta definición y dependiendo a la rama productiva que pertenezca la organización, quedan clasificadas las PyMes como muestra la siguiente tabla:

Tabla 4: Clasificación s/personal contratado

Tramo	Actividad				
	Construccion	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediano Tramo 2	590	535	345	655	215

Fuente: <https://www.infopymes.info/2019/12/ultima-clasificacion-pyme-en-argentina/>

2.3.3 LÍMITES DE ACTIVOS:

En cuanto a los activos que posean estas compañías no deben superar el tope de 193 millones de pesos.

Entonces, es posible clasificar a las empresas como Pymes si estas se desarrollan en el sector privado, produciendo tanto bienes como servicios, si tienen la cantidad de empleados o si facturan tanto o menos que lo que muestran las tablas anteriores, según la rama productiva en la que se desempeñen.

Luego de definir y clasificar a las pequeñas y medianas empresas, es oportuno identificar sus características.

2.4 PYMES, CARACTERÍSTICAS:

Según Westreicher (2015) entre las características de una pyme se pueden nombrar las siguientes:

- ✓ Pueden formarse con la sociedad de dos o más personas que proporcionen un capital.
- ✓ Son empresas heterogéneas y diversas.
- ✓ Pueden realizar actividades en el área comercial, servicios, industria, minería o sector agropecuario.
- ✓ Son independientes.
- ✓ Las Pymes no tienen altos costos de inversión al iniciarse.
- ✓ Son los propios dueños los que dirigen el funcionamiento de la empresa.
- ✓ Cuentan con una estructura sencilla y flexible, que se adapta a los cambios.
- ✓ Por lo general carecen de empresarios con la formación suficiente para dirigir el funcionamiento de una empresa. Y esta falta de preparación representa una desventaja para reaccionar adecuadamente ante los problemas.
- ✓ Por otro lado, se ha observado que las Pymes no dedican tiempo para ejecutar un plan estratégico o plantearse una proyección de metas para alcanzar. Su visión estratégica posee una fuerte orientación a la acción.
- ✓ En las Pymes, la visión domina el proceso de funcionamiento de la empresa.

Para otorgar mayor claridad sobre las MiPymes, según Cabrera (2013) se enumera las siguientes características:

- ✓ La característica principal de las MiPymes es su naturaleza heterogénea, independiente a la industria a la que pertenezca.
- ✓ Poseen una estructura organizativa simple y descentralizada que le proporciona flexibilidad ante cualquier eventualidad o cambio económico.
- ✓ Son empresas innovadoras, creativas que introducen el mercado productos no estandarizados en nichos no explotados.
- ✓ Tienen la ventaja de tener una comunicación fluida entre los integrantes de la empresa, no existe la dificultad que impone la burocracia.

En muchos casos las pymes en Argentina son empresas familiares, administradas por grupos de personas de una misma familia respecto a la propiedad, como al tipo de dirección y gestión empresarial. Siguiendo a Valda(2016) sus características sobresalientes son:

- ✓ Las Pymes industriales no son empresas recientes en el mercado, sino que son firmas que poseen una vasta existencia, de hasta casi veinte años, y poseen un importante conocimiento técnico. Estas empresas han podido adaptarse a la situación macroeconómica incierta, escasos incentivos para innovaciones y un mercado nacional cerrado relativamente pequeño.
- ✓ Las nuevas empresas, tienen niveles de productividad medios bajos, por tanto, no sufren la presión de la competencia.
- ✓ La gestión es centralizada y restringida a los dueños de las firmas.
- ✓ Las Pymes tienden a fabricar sus insumos, lo que no siempre es una ventaja, sino que obliga a mantener un muy diversificado stock de equipamiento.
- ✓ Por lo general se orientan a un mercado interno, a satisfacer las necesidades de la zona de influencia.

Comprendiendo las características, y luego de ver sus clasificaciones, es interesante observar cómo se encuentran las Pymes a nivel provincial, nacional y en América Latina.

2.5 PYMES EN ARGENTINA Y AMÉRICA LATINA:

Las pymes en Argentina, además de brindar riquezas, son importantes generadoras de empleo, permiten una distribución geográfica más equilibrada de la producción y recursos del país. Su ventaja es la flexibilidad que poseen para adaptarse a todo tipo de cambios, entre ellos, económicos o tecnológicos. En la actualidad, el país cuenta con más de 650.000 Pymes, que representan el 99.6% del total de unidades económicas y aportan casi el 70% del empleo, el 50% de las ventas y más del 30% del valor agregado. Desempeño que fue logrado, a pesar de que, en más de un período de la historia económica del siglo XX las políticas implementadas atentaron contra la industria nacional en general y contra las empresas de menor dimensión en particular. (Roura, s.f.).

A nivel de América Latina, más del 99% de las compañías son pequeñas o medianas empresas (o Pymes, con 1 a 200 empleados), las cuales suman más de 11 millones de emprendimientos en los cinco mayores mercados hispanos: Argentina, Chile, Colombia, México y Perú.

Las Pymes producen más del 50% del empleo en América Latina y de un cuarto de su PIB. Estos ecosistemas de PYMES incluyen, compañías medianas bien organizadas (100-200 empleados), pequeños negocios establecidos (10-99 empleados) y microempresas (0-9

empleados). Algunas son muy bien estructuradas y otras son vulnerables a los riesgos por falta de financiamiento.

Con respecto a la situación de las pymes en Argentina en función a las de América Latina, el Instituto de Estudios sobre Realidad Argentina y Latinoamericano realizó una investigación Latinoamérica, donde fueron analizadas las pymes de Chile, Paraguay, Perú, Colombia, Ecuador, Brasil, Uruguay, México y Venezuela en cuanto a financiamiento, y obstáculos que atraviesan. De los resultados se pudo saber que, con respecto al financiamiento, las pequeñas empresas argentinas solo tienen un 38% de financiamiento, las medianas empresas el 58,9% y las grandes empresas un 75,3% comparadas con otros países latinoamericanos como: Chile, Paraguay, Perú, Colombia, Ecuador, Brasil, Uruguay, México y Venezuela. Argentina en cuanto a financiamiento se ubica en uno de los cuatro últimos lugares con respecto a los países mencionados.

Los principales obstáculos de pequeñas empresas son: la administración tributaria, el acceso al financiamiento y las prácticas de empresas del sector informal (o competencia desleal). En los dos primeros casos, Argentina a su vez presenta indicadores que la ubican relativamente por encima de la mayoría de los países de América Latina, mientras que en el tercero se trata de un obstáculo importante para las empresas locales, pero que tiene mayor incidencia en los otros países del continente. Adicionalmente, la Legislación Laboral y la Inestabilidad Política no son obstáculos ubicados en los primeros niveles de importancia para estas empresas; sin embargo, al realizar la comparación internacional la proporción de empresas que los señalan como obstáculos es alta en términos relativos.

En resumidas cuentas, los principales obstáculos señalados en empresas medianas son el acceso al financiamiento, la inestabilidad política y la legislación laboral. En la comparación internacional, Argentina se ubica por encima de la mayoría de los países, es decir, los obstáculos señalados afectan a una mayor proporción de empresas que en las otras naciones del continente.

Nos resta conocer a nivel local, como se encuentran las Pymes.

2.6 PYMES EN MENDOZA:

De acuerdo con datos extraídos del Ministerio de la Producción, en Argentina existen un total de 853,886 empresas y 34.665 pertenecen a la provincia de Mendoza, un dato que se ha registrado constante desde el año 2017. La mayoría de las Pymes se concentran en 6

jurisdicciones de nuestro país: Mendoza, Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, ciudad autónoma de Buenos Aires y Entre Ríos (Popolo 2020).

En Mendoza, las empresas pueden ser agrupadas en tres categorías:

- ✓ Mi pyme (Microempresa)
- ✓ Pymes (Pequeñas y Medianas empresas)
- ✓ Grandes Empresas.

En la actualidad, las Pymes según datos del Ministerio de Producción de la Nación, al 23 de febrero de este año, la mayor cantidad de empresas en Mendoza pertenece al rubro servicios, un 33%, le siguen los sectores comerciales (27%) agropecuario un 17%, construcción 6% y, por último, el sector minero. La provincia de Mendoza cuenta con un total de 40.328 pymes y se calcula que solo un 15% de ellas trabaja en sus horarios con cierta normalidad. El resto de las empresas, acerca de 34 mil, se encuentran detenidas por la pandemia mundial Covid 19, y estas sobreviven con estrategias de e-commerce o delivery, pero en su mayoría se vieron obligadas a cerrar por completo. Aún las empresas más pequeñas han sufrido las consecuencias de la crisis, el 85% de ellas se encuentra casi sin actividad o facturación (Popolo, 2020).

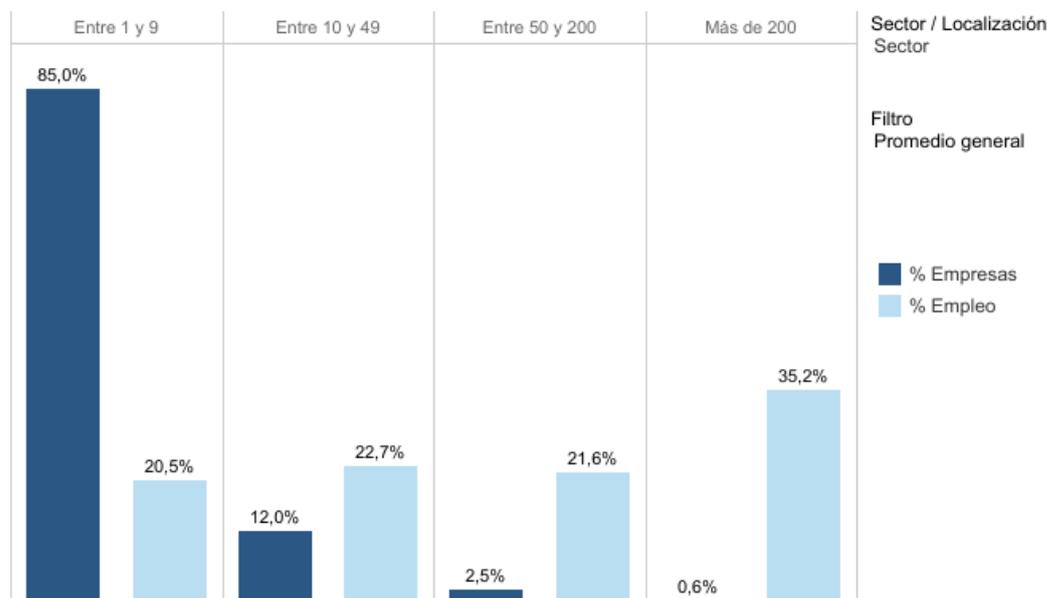
A nivel nacional, el sector de las pymes registra una caída en el plano laboral del 4,6%, el área más afectada es el rubro de la construcción, en Córdoba y Buenos Aires. Y se ven afectadas por altos niveles de tasas de interés (+ 50 % solo en adelanto en cuenta corriente), que repercute en los créditos y las posibilidades de inversión. A diciembre de 2019, el 30% de las empresas del sector industrial manufacturero afrontaba deudas por aproximadamente 200 millones de pesos.

2.7 DATOS ESTADÍSTICOS PREPANDEMIA:

Vale remitirse a estadísticas anteriores a las de los últimos años, que no estén influenciadas por las catástrofes ocasionadas por la pandemia mundial originada por el virus COVID-19, para tener un panorama real sobre la creación y desaparición de Pymes , su evolución y perdurabilidad en el tiempo. Se tomará como base para esta estadística, los datos aportados por el Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación hasta el año 2017.

En Argentina, censado a ese año, habían cerca de 5 millones de empresas considerando sociedades, autónomos y monotributistas. Alrededor de 609.000 de estas empresas son empleadoras, con al menos un empleado registrado en relación de dependencia. Sobre este grupo se enfoca el análisis. Más del 99% (605.854) tienen menos de 200 ocupados y sólo el 0,6% (3.539) cuentan con más de 200 ocupados.

Ilustración 1: Distribución de empresas y empleo

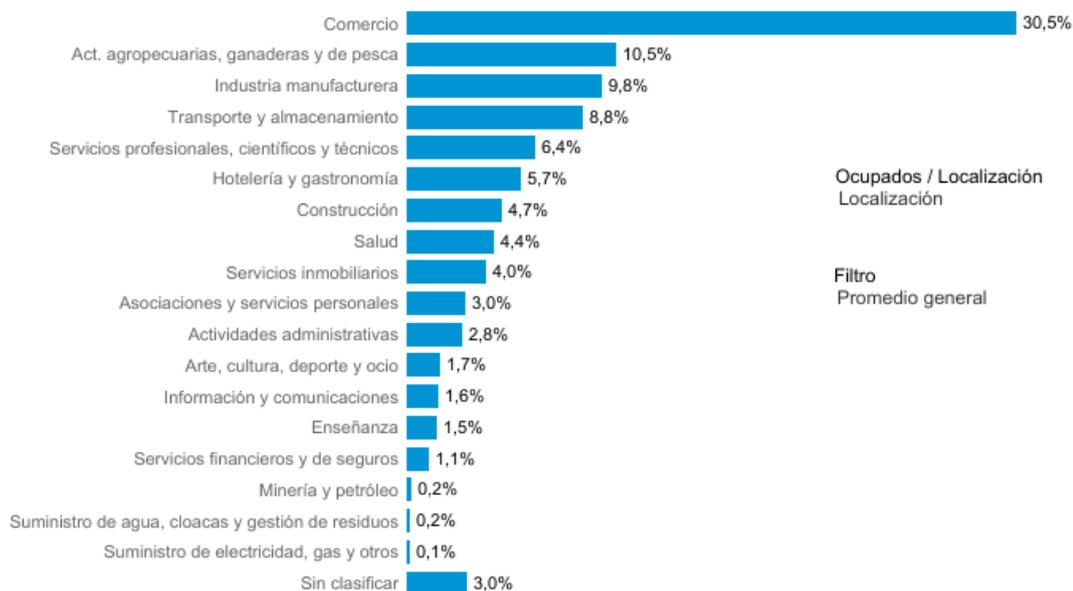


Fuente: <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/>

Como se puede observar en la ilustración, las PyMes en el país son las que más trabajadores emplean, acumulando el 65% del empleo privado formal.

Haciendo un análisis de la cantidad de empresas por sector, el 30% de las empresas se dedica al comercio mayorista y minorista y casi el 10% a la industria manufacturera. Estos dos sectores, junto con las actividades agropecuarias (11%) y los servicios (39%), concentran alrededor del 90% del total de empresas empleadoras de Argentina.

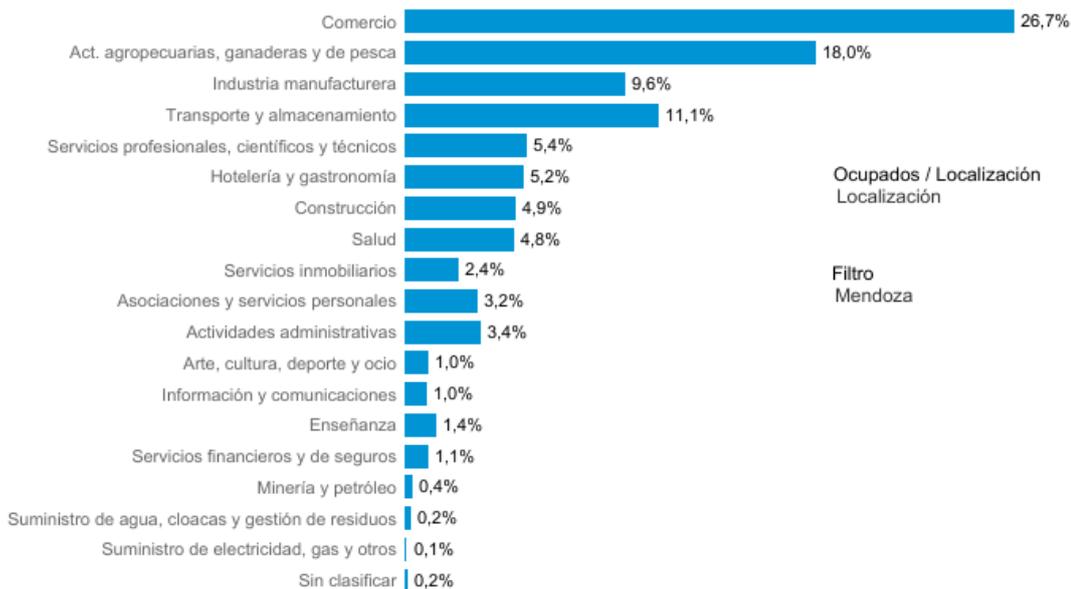
Ilustración 2: Distribución de empresas por sector de actividad



Fuente: <https://apsemillas.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/>

Si el análisis se concentra en la provincia de Mendoza, se puede observar que casi el 60% de la actividad económica está dado por el sector comercial (27%); actividades agropecuarias (18%), ganaderas y de pesca; y de transporte y almacenamiento (11%).

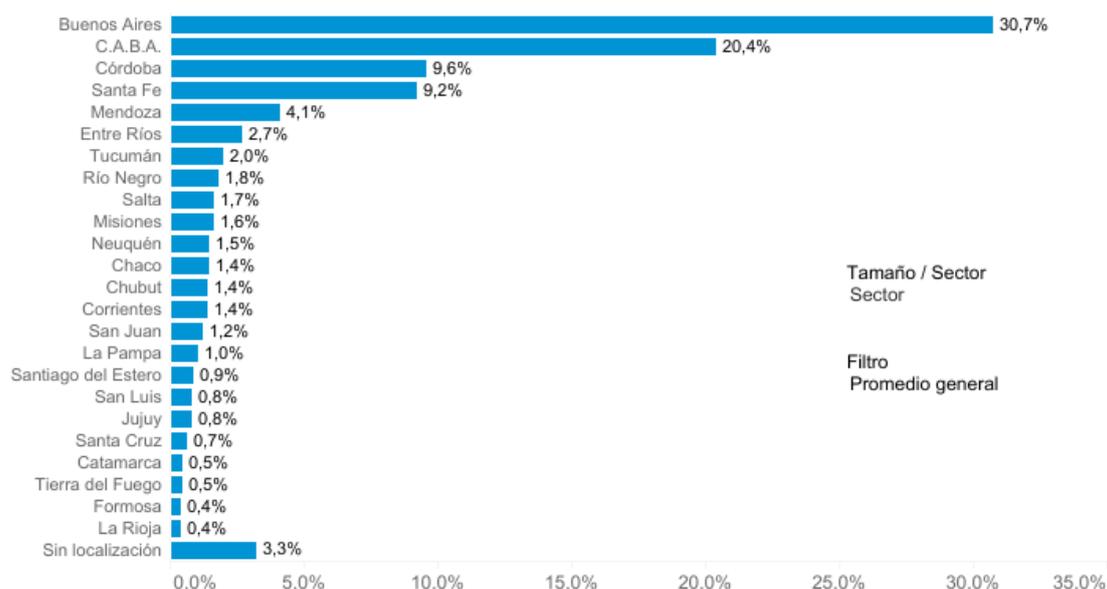
Ilustración 3: Distribución de empresas por sector de actividad en Mendoza



Fuente: <https://apsemillas.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/>

Continuando con el análisis, ahora atendiendo a la cantidad de empresas por provincia, la actividad de las empresas está concentrada territorialmente de la siguiente manera: el 70% de las empresas se localiza en cuatro jurisdicciones: Capital Federal, Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. El Norte argentino (NEA y NOA) concentra solo el 11% de las empresas.

Ilustración 4: Distribución de empresas por provincia

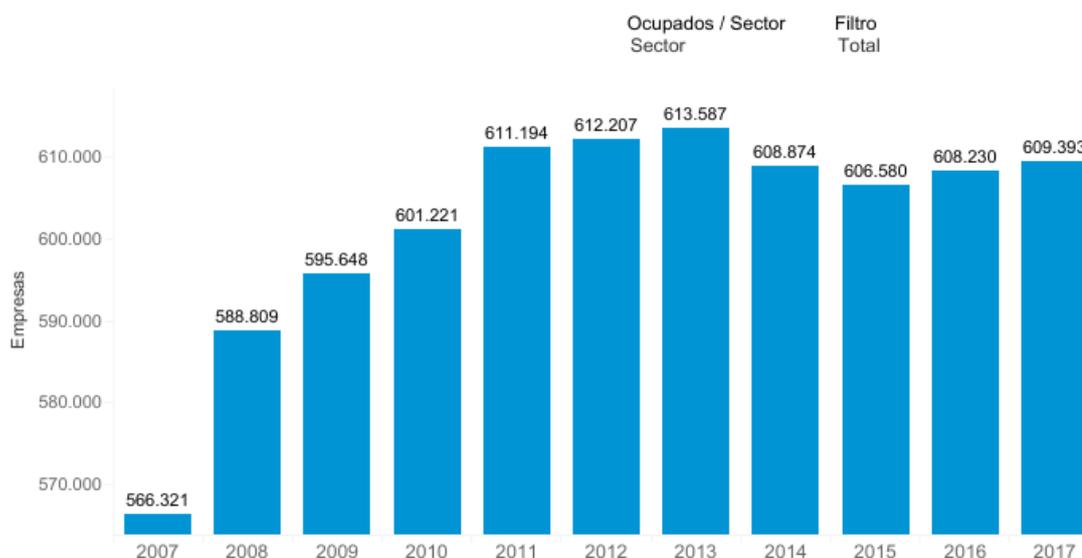


Fuente: <https://qpsempresas.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/>

La localización de las empresas refleja las desigualdades territoriales: en CABA hay 42 empresas radicadas cada 1.000 habitantes, mientras que en el Norte argentino hay 7. En otras regiones, como Cuyo, Centro y Patagonia, existen entre 12 y 15 empresas cada 1.000 habitantes. Parte de la alta concentración en CABA tiene que ver con que las empresas registran allí su domicilio fiscal o su oficina central, aunque mantengan operaciones en otras regiones.

Entre 2007 y 2017 la cantidad de empresas activas aumentó 7,6%, a un ritmo de 3.900 empresas adicionales por año. La evolución tuvo dos períodos bien marcados. Entre 2007 y 2011 la cantidad de empresas creció 8%, un aumento de 11.200 empresas promedio por año. A partir de 2011 la cantidad de empresas se mantuvo en torno a las 612.000 empresas y empezó a caer en 2014. Luego de dos años consecutivos de caída en 2014 y 2015, en 2016 y 2017 la cantidad de empresas activas volvió a crecer levemente. En 2017 hubo 609.393 empresas registradas activas, 1.163 (+0,2%) más que en 2016.

Ilustración 5: Evolución de la cantidad de empresas 2007-2017



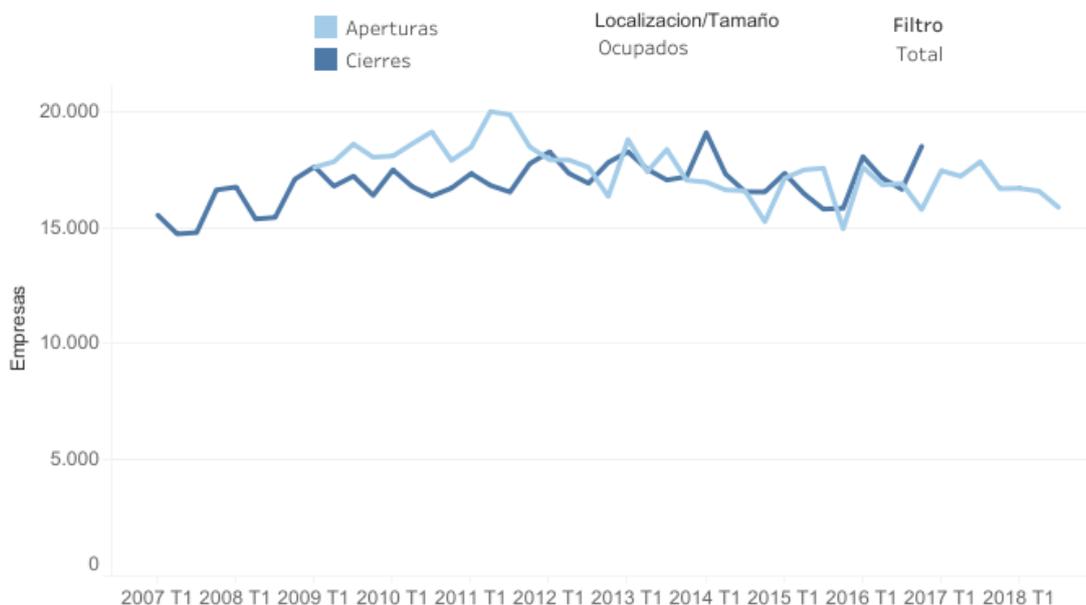
Fuente: <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/>

La dinámica en el período 2007-2011 no fue igual para todas las empresas. El estancamiento a partir de 2011 y la caída a partir de 2014 corresponde fundamentalmente a lo que ocurrió con las empresas de hasta 50 empleados. Por el contrario, la cantidad de empresas medianas, y especialmente las grandes, siguió creciendo luego de 2011. Se observa que, en contextos económicos hostiles, las empresas que más sufren son las Micro y Pequeñas.

Se puede pensar a la cantidad de empresas en el país como una población organizacional. Siguiendo a (Jones 2008), define población organizacional como un conjunto de organizaciones que compiten por el mismo grupo de recursos del ambiente, entonces la cantidad total de empresas que se observa cada año en Argentina, es el resultado de los nacimientos y cierres o pases a inactividad temporaria de empresas.

Entre 2007 y 2016 nacieron por año cerca de 70.500 empresas y cerraron 69.000. Así, la población organizacional de empresas en el país creció en términos netos. Sin embargo, en los últimos años la cantidad de nacimientos se redujo y los cierres se mantuvieron relativamente constantes, dando lugar a una caída neta en el total de empresas activas.

Ilustración 6: Aperturas y cierres de empresas



Fuente: <https://qpsempresas.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/>

Los cambios en el número de aperturas y cierres de empresas dependen de diversos factores, como la demanda agregada, cambios en las condiciones de financiamiento, aspectos regulatorios y cambios en las tendencias sectoriales.

No todas las empresas que dejan de estar activas en un año o trimestre cierran; algunas deciden suspender su actividad de manera temporaria, dada la incertidumbre macroeconómica o particularidades específicas de cada sector, como cuestiones estacionales. Por ejemplo, las empresas de alojamiento y gastronomía típicamente presentan mayor actividad durante el primer trimestre del año. Luego, durante el resto de los trimestres del año, muchas empresas pasan a estar inactivas, sea porque sus dueños cambian sus actividades o bien porque dejan de tener empleados registrados.

Luego de profundizar en materia de Pymes, es preciso analizar una rama de éstas, las empresas familiares.

CAPÍTULO III: EMPRESAS FAMILIARES

Como ya se mencionó, casi la mayoría de las Pymes en Argentina son empresas familiares. En los puntos siguientes se hará referencia a la familia, lo que representa en las empresas familiares, cómo funcionan, cómo se gobiernan y los protocolos que asumen.

3.1 FAMILIA

La familia es una de las organizaciones más antiguas que se conocen. Como institución ha tenido un gran poder para adaptarse, ha estado en constante transformación a lo largo de los años dado que se ha tenido que adaptar a diferentes culturas, momentos históricos y sistemas de valores remotos y siempre ha sobrevivido (Hambra 2017). Se puede esperar que la familia como organización siga permaneciendo por cuestiones de pertenencia, estatus, seguridad y poder. La familia, además de delimitar un territorio propio al que un ser pertenece, es un lugar donde siempre se puede esperar protección, amor, ayuda, cuidado y comprensión.

Se prestará especial atención a aquellas familias que posean un negocio familiar, entendiendo como tal una alternativa de proyección de la familia para compartir este proyecto y compartirlo tanto como con las generaciones actuales como con las futuras (Hambra 2017).

3.2 FAMILIA EMPRESARIA

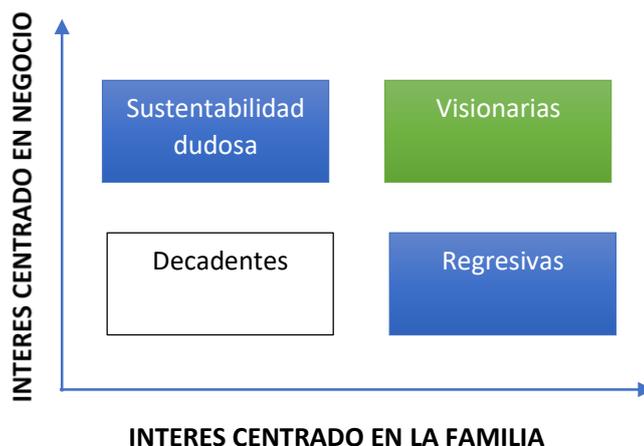
Siguiendo al Licenciado en Psicología, Jorge Hambra, la diferencia entre una familia tradicional y una empresaria es el horizonte de ambición de la persona que da origen a esta familia (Hambra 2017). El horizonte de ambición es una visión personal de cómo se quiere ver esta persona en un futuro y qué hace para cambiarlo. Es decir, una persona que forma una familia con un horizonte muy ambicioso va a llevar a cabo acciones para generar una organización que pueda verlo reflejado en un futuro tanto a él como a su familia como personas exitosas.

3.3 TIPOS DE NEGOCIOS FAMILIARES

Se puede observar que en los negocios familiares hay dos temas de interés centrales: la familia y el negocio. Se deben articular los intereses de ambos ejes y saber, además, que los temas de un ámbito no pueden resolverse sin atender los del otro (Hambra 2017).

Los negocios familiares según tiendan a centrar sus intereses en el negocio, en la familia, en ninguno o en ambos, pueden seguir la siguiente clasificación mostrada en el siguiente cuadro:

Ilustración 7: Tipos de negocios familiares



Fuente: Elaboración propia

- ✓ **Empresas decadentes:** sin esfuerzo, trabajo y desarrollo constante, estas empresas están condenadas al fracaso. La mayoría de las veces se trata de negocios que han sido muy exitosos, han acumulado riqueza en corto tiempo y por ello dan la falsa impresión de poder soportar incompetencias de sus dirigentes.
- ✓ **Empresas con sustentabilidad dudosa:** abandonan temas relacionados con la familia en función de un fuerte interés por el negocio. Pueden lograr buenos resultados por largo tiempo debido a la dedicación y el esfuerzo. Se consideran de sustentabilidad dudosa porque los conflictos que se generan en el ámbito familiar quedan postergados por temas más importantes (empresariales), y al volverse este comportamiento sistemático, terminará generando que las relaciones familiares se debiliten y se pierda la identificación con el negocio familiar amenazando la existencia de la organización.
- ✓ **Empresas regresivas:** se pone a la familia por encima de la empresa. Se exige que la organización sea fuente inagotable de posibilidades para que los miembros de esta puedan tener una vida cómoda y placentera. Es probable que las posiciones gerenciales de la empresa sean ocupadas por miembros familiares, sin importar su formación profesional o conocimientos dando lugar al nepotismo. La empresa se convierte en una especie de fundación que ayuda a los familiares, y no en un ámbito de negocios que genere riquezas.
- ✓ **Empresas visionarias:** desarrollan tanto el negocio como las relaciones familiares, cumpliendo con determinadas leyes, procedimientos y adoptando prácticas exitosas, no sólo en la empresa sino también en la familia. Se da mucha importancia

tanto a la conservación y precariedad de la riqueza, como así también al valor del trabajo, estos valores son trabajados y desarrollados conjuntamente con las nuevas generaciones.

Se puede afirmar que sólo las empresas Visionarias logran aprovechar el potencial del negocio convirtiendo las relaciones familiares en una fuente de beneficios, además, en el mediano plazo, sólo esas empresas triunfan y trascienden. Esto se debe a que pueden desarrollar y gestionar de gran manera sus recursos humanos.

3.4 EMPRESA FAMILIAR, CONCEPTO

Cabe destacar que no existe una definición exclusiva y aceptada para “empresas familiares”. En las últimas décadas, han sido objeto de muchos estudios de autores, con el fin de conocer cómo se inician, su estructura y funcionamiento para poder esbozar una explicación o bien definirlos. En opinión de Torres (2011) las empresas familiares suelen confundirse con “pequeña y medianas empresas” o con cualquier tipo de emprendimiento individual o artesanal que funciona con el deseo subsanar las necesidades económicas de la familia. Además, sus socios no tienen elevadas expectativas de generar importantes facturaciones y tampoco desean correr riesgos en su desarrollo. Para el autor, quizás puedan definirse en base a la coincidencia de valores de una empresa y familia. Pero, tampoco sería posible, dado que, es difícil identificar la cultura de la empresa y la de la familia relacionada.

Pero siguiendo, la aplicación práctica, esta autora afirma que si una empresa se circunscribe en las siguientes tres dimensiones es empresa empresarial:

- ✓ En la dimensión de propiedad, es decir, la empresa funciona como una propiedad familiar.
- ✓ En la dimensión del poder, en este sentido, parte o todos los integrantes de la empresa disponen su tiempo para la dirección de la empresa familiar o forman parte del consejo de administración.
- ✓ La intencionalidad de los propietarios de dejar la empresa a las generaciones futuras.

Según los profesores Montes, Molina Sánchez y Sobrino citado por Venturin (2011), se ha identificado a la empresa familiar en función de dos dimensiones: el grado de propiedad y la participación de los miembros de la familia en la gestión de la empresa. Recientemente se han introducido nuevas consideraciones, como la intención de transmitir el negocio a la siguiente generación o la influencia de la visión familiar en la dirección estratégica.

Siguiendo a Press (2013) la empresa familiar nace a partir de ideas, voluntad, tenacidad y dinero. La empresa va más allá de ser un negocio que genera ganancias, es un espacio armonioso de realización tanto financiero, como emocional de las personas que integran la conducción de la organización (Valda, 2011). Por otra parte, la familia debe interiorizarse acerca del negocio y aceptarlo, tanto como un medio o como un fin de su vida empresarial y familiar.

3.5 DIFICULTADES COMÚNES DEL TRABAJO EN FAMILIA

Trabajar en equipo es un desafío para cualquier organización, y aunque los fundadores de empresas familiares conozcan los beneficios y requisitos para poder hacerlo, poseen grandes obstáculos para lograrlo. Las causas principales de estas dificultades pueden ser de distinta naturaleza, a saber: (Pithod A., Doderó S. 1997)

- ✓ **Superposición de roles:** una misma persona, por ejemplo, desempeña el rol de líder, directivo o jefe en la organización, mientras que por otro lado es padre, hermano o esposo. Las obligaciones de estos roles suelen entrar en conflicto y generar dificultades en el día a día. Se puede solucionar creando órganos de gobierno de la empresa para regir la actividad empresarial, y a su vez, de un órgano o protocolo familiar que rija relaciones entre empleados familiares para poder generar sinergia entre los sistemas que entran en contraposición.
- ✓ **Lo que es justo para uno, es injusto para otro:** la concepción de justicia tiene significados distintos en el ámbito familiar y en el empresarial. En la familia, todos los hijos tienen los mismos derechos, y así lo sienten, de ser queridos por sus padres y recibir el mismo trato de ellos. En la empresa, la dinámica es distinta, está más relacionada con dar a cada uno lo que se merece, en función de sus aportes y resultados que por el afecto, es decir, en la empresa no son todos iguales. Lo recomendable es dejar en claro que se entiende por justicia para la familia y que es la justicia en la empresa.
- ✓ **Conflictos originados por remuneraciones:** este conflicto se genera cuando no existe una base sólida que determine un criterio para establecer la remuneración de los familiares. Es muy importante llegar a un acuerdo acerca de los criterios que van a determinar la asignación de estas remuneraciones, por ejemplo, buscar una base de retribución justa establecida de acuerdo a las horas que se dedica a trabajar una persona dentro de la organización, o de acuerdo a los resultados u objetivos a cumplir.

- ✓ **Cuando los hijos tienen el mismo derecho de trabajar en la empresa familiar:** para el fundador de la empresa familiar es muy difícil, como padre, no darles a los hijos el mismo derecho a trabajar y ser parte de la empresa, por más que estos no tengan las competencias, vocación, ni personalidades necesarias para desarrollar algún rol en la empresa. Asimismo, es natural que, dentro de una familia, no todos tengan las mismas competencias, capacidades y personalidades, y que además, estas habilidades pueden ser no compatibles con los objetivos o naturaleza de la empresa. El ingreso sin restricciones de familiares a la empresa, pueden generar un gran daño, y aún peor, transportar este daño a la familia. Encomendar una tarea de responsabilidad a una persona que no cuenta con las competencias necesarias, es poner en serio peligro a la organización, comprometer la motivación de los demás integrantes y puede ser la causa principal de futuros conflictos con el resto de la familia que verá esta situación como injusta.
- ✓ **Compatibilidad de personalidades para trabajar en equipo:** la adecuación de la personalidad de una persona con el rol a desempeñar en la organización es fundamental para un buen trabajo en equipo. Se debe conocer las personalidades de los miembros del equipo de trabajo, reconociendo sus capacidades, como así también sus limitaciones propias de su personalidad. Para lograr una efectiva asignación de roles se debe tener en cuenta para cada familiar el rol a desempeñar, sus intereses, personalidades y aspectos de mayor impacto en el trabajo y su competencia profesional.
- ✓ **Carencia de competencias profesionales:** en muchos casos los dueños de las empresas familiares carecen de competencias y personalidades necesarias para desempeñar el rol que les corresponde. Para los padres resulta difícil se objetivos en base a competencias y capacidades de sus hijos, y estos, a su vez, tendrán dificultad para reconocer y comprender sus limitaciones cuando no tienen experiencia previa en otra organización. Esto genera que existan empleados familiares con distintos niveles de preparación profesional, y esto se vea reflejado en la asignación de remuneraciones. Puede percibirse como una injusticia para algunos y finalmente desembocar en conflictos familiares, aunque trate de mantenerse oculto, afectando a la empresa y a los miembros de esta.
- ✓ **Relaciones conflictivas entre directivos familiares:** en las empresas familiares los conflictos tienden a ser evadidos o enfrentados de modo inadecuado, por temor a causar daños profundos en las relaciones y que se terminen afectando los vínculos familiares. Cuando el conflicto no se resuelve, se intensifica, produciendo un progresivo deterioro

de las relaciones personales y en el compromiso y entusiasmo por seguir trabajando juntos en la empresa familiar. Es común que los familiares se sientan desamparados y desprovistos de herramientas para resolver sus diferencias, suelen sentir que la culpa no es propia, sino del otro. Se debe tratar de explorar las percepciones que tienen unos y otros, además, es importante lograr que cada miembro de la organización haga un esfuerzo por conocerse, aceptarse y valorarse a sí mismo, para poder luego, aceptar y valorar a los demás.

3.6 EMPRESA FAMILIAR, PROFESIONALIZACIÓN

La profesionalización de un negocio familiar no consiste en llenar a la empresa de graduados universitarios. Consiste en mejorar la controlabilidad del negocio mediante la incorporación de procesos que permitan, entre otras cosas, pasar de explicar de cómo se gana dinero a explicar cómo se va a hacer para ganarlo (Hambra 2017).

La empresa profesionalizada debe ganar controlabilidad, sacrificando lo menos posible la flexibilidad y la intuición que la llevaron a lograr éxito. La combinación adecuada de flexibilidad y controlabilidad es lo que da como resultado una empresa sostenible en el tiempo.

La profesionalización es un proceso que debe ser iniciado en un momento adecuado, con las personas adecuadas, y con un líder respaldado que tome la responsabilidad de llevarlo adelante. Además, el fundador debe poder aceptar la delegación efectiva como un proceso fundamental a realizar con éxito, de lo contrario, la empresa encuentra un límite a su crecimiento, precisamente en la capacidad de éste.

Es cierto, que ciertas organizaciones van profesionalizando sus procesos de forma espontánea, ya sea incorporando personal capacitado o sistemas informáticos que requieren información precisa y oportuna, pero hay un momento en la vida de la empresa en que debe darse cuenta de que: o profesionaliza sus prácticas en forma integral o se descontrolará irremediablemente.

Para poder identificar el momento oportuno, se sintetizarán tres ciclos de vida de la empresa (Hambra 2017):

- ✓ **Infancia:** empresa altamente flexible y muy poco controlable. El gerenciamiento es fuerte y centralizado en una única persona. Se observa flexibilidad extrema a costa de la controlabilidad, el tamaño de la organización permite que funcione así. Si se logran procesos internos repetitivos, clientes que repitan sus compras, negociaciones

convenientes con proveedores, flujo de caja positivo y la organización comienza a insertarse en el mercado y crecer, se inicia el próximo ciclo.

- ✓ **Go-go:** la euforia del crecimiento impulsa el hacer-hacer-hacer, esto significa gestión sin planificación y la venta reactiva, impulsiva y adictiva. Esta etapa de crecimiento trae consigo algunos problemas que hacen que muchos negocios familiares puedan fracasar. En esta etapa, el líder fundador debe sustituir su liderazgo basado en su presencia directa por un liderazgo a base de un método que permita mantener la filosofía del negocio sin que el control se ejerza de forma personal.
- ✓ **Ordenamiento temprano:** la empresa emerge del go-go y comienza a desarrollar sistemas y políticas. La empresa debe lanzar un programa integral de profesionalización y pasar de ir de atrás del negocio, a estar un paso adelante. Es el momento de ordenar procesos sistemáticos y controlados que anteriormente se hacían por práctica; volcar modelos de trabajo espontáneos y buenas prácticas de trabajo en documentos que permitan hacer seguimientos y correcciones apropiadas; requerir y apreciar información precisa y oportuna. Es un paso clave e inevitable para asegurar la relación óptima entre flexibilidad y controlabilidad.

La profesionalización de la empresa familiar es un proceso clave para propiciar condiciones de futuro sustentables. Es un proceso complejo que genera no sólo nuevas prácticas, sino, emociones y sentimientos de inseguridad en los empleados históricos que hay que saber manejar. Se necesita instalar métodos de manera sistemática (Hambra 2017):

- ✓ **Órganos de gobierno:** distinguir entre la propiedad y la gestión. A pesar de que las personas puedan ser las mismas se debe distinguir entre accionistas de propiedad, directorio ejecutivo, CEO, gerentes, para poder saber también quiénes ocupan cada función, qué decisiones pueden tomar y cómo se desarrollan los procesos decisorios, para asegurar la gobernabilidad de la compañía. No hay una forma correcta de hacerlo, cada familia elige su forma de gobierno en base a su conocimiento, historia, tipo de negocio, etc. Lo que no puede suceder es que la empresa no abra la discusión sobre cómo debería organizarse, porque lo que fue bueno para un ciclo de vida puede ser nefasto para el siguiente.
- ✓ **Políticas:** se crean para tomar decisiones con algún grado de criterio común y respaldan la legitimidad.
- ✓ **Descentralización:** pautar políticas claras y empoderar gerentes para tomar responsabilidades y responder por resultados.

- ✓ **Contrataciones:** normas para contratar y desarrollar recursos humanos que se aplican a familiares y no familiares.
- ✓ **Campos de trabajo:** distribución de responsabilidades según la posición que ocupa cada uno en la compañía.
- ✓ **Mediciones de rendimiento:** formalizar esta medición como herramienta de desarrollo y reconocimiento.
- ✓ **Buenas prácticas:** revisar maneras habituales de hacer las cosas y, de ser posible, reemplazarlas por mejores maneras de hacerlas.
- ✓ **Información:** se comienza a valorar su calidad. Se requieren análisis de situación y toma de decisiones.
- ✓ **Asesorías:** se toman asesores externos para diferentes aspectos del negocio.
- ✓ **Planificación:** se pasa de explicar “cómo ganamos dinero” a “cómo vamos a hacer para ganarlo” con la formulación de estrategias y tácticas.

Sin embargo, este camino por el ciclo de vida hacia el éxito empresarial no es tan fácil y lograr este desarrollo sustentable, en muchas ocasiones, se ve afectado por trampas a la profesionalización.

3.7 EMPRESA FAMILIAR, TRAMPAS

Los fundadores de empresas familiares deben poder superar trampas comunes, que surgen o pueden surgir, en algún momento de su ciclo de vida. Deben poder sobreponerse a obstáculos tanto personales, como organizacionales. Jorge Hembra (2017) enuncia cuatro tipos de trampas a la profesionalización:

- ✓ **Trampa de la confianza:** la gran habilidad del fundador es generar negocios impulsados por su intuición, como ésta no se puede institucionalizar, el líder busca transferirla a alguien de su confianza. Cuando la persona que la recibió no presenta las habilidades requeridas para ejercer su función con autoridad, es posible que los profesionales competentes se vayan y el perfil de la empresa se deteriore. Para poder sobreponerse a esta trampa, es necesario que la empresa avance hacia la descentralización y saber diferenciarla de la delegación. Mientras que la delegación específica lo que hay que hacer, la descentralización implica, además, conocer el para qué, contar con autoridad para tomar decisiones y responsabilidad sobre los resultados. Cuando más separación exista entre el capital y la gestión del capital, los propietarios podrán alejarse de lo operativo y cumplir con un rol más estratégico.

- ✓ **Trampa del líder:** cuando una empresa comienza a profesionalizarse hay que considerar que la presencia del líder, si bien es muy importante, no puede ser indispensable para la gestión. Es necesario que el líder impulse un cambio en el estilo de liderazgo personalizado en su persona, para pasar a acuerdos compartidos para crear una ley que esté por encima de su voluntad. En los negocios familiares, para que el proyecto trascienda, es necesario trabajar en la generación de una estructura de consenso con el grupo social que lo acompaña. Para la lograr esto, es imprescindible que el líder tenga convicción y la tolerancia que le permitan desear que su presencia personal deje lugar a métodos, procesos, procedimientos y relatos que conviertan la visión de la organización, en el espíritu de cómo hacer las cosas.
- ✓ **Trampa de la visión:** para lograr institucionalizar el liderazgo es imprescindible tener en claro la visión de la organización. La visión organizacional se entiende como:
 - Una imagen compartida que los miembros de la empresa quieren que esta llegue a ser.
 - Un enunciado que especifica el propósito de esta.
 - Una síntesis de los valores de la compañía.

Una buena visión debe delimitar con claridad el negocio al que se dedica la empresa y el cliente al cual se orienta, aunque no lo diga de manera explícita. Si el fundador no logra avanzar en este sentido, pueden ocurrir dos cosas:

- Limitar su crecimiento a la presencia del fundador: dado que, si la empresa crece demasiado, es imposible que esté en todos lados.
- Crecer de cualquier manera y volverse incontrolable o perder oportunidades de negocio. Aunque lo peor y más temido de todo es que pueda perder su identidad, es decir, aquello que la hace especial.

La visión de la organización debe ser fundamentalmente sustentable y sostenida en el tiempo y por lo tanto tiene un costo asociado. Este costo no puede significar algo que fuerce a hacer cosas que no se quieren hacer, de esta forma sería insostenible.

La trampa de la visión se da cuando se la considera como una mera formalidad carente de significado intrínseco o cuando, las personas implicadas en su construcción y comunicación creen que es suficiente con declararla ingeniosamente.

- ✓ **Trampa de la estrategia única:** hay muchas empresas familiares que logran desarrollar correctamente su modelo de negocios estableciendo criterios, objetivos y modelos de gestión adecuados y sostenibles. El problema es que sólo se consideran PyMes y no

negocios de familia y pasan por alto las características que les son propias por esta razón. Cuando esto pasa, sólo se toman en cuenta competencias duras de gestión olvidando las competencias blandas o de relaciones humanas que son las más difíciles de manejar. Se requiere aceptar una estrategia familiar que requiere distintas herramientas como:

- Apertura de un espacio de diálogo para estimular conversaciones entre los miembros familiares y desarrollar reglas de relación.
- Una memoria externa y formal donde se escriban y aprueben reglas: Protocolo Familiar.
- Evento de comunicación y celebración que integre el orden familiar con el de la empresa: día de familia.
- Consejo familiar que se ocupe de que la estrategia familiar se mantenga viva y saludable en la vida empresaria.

Continuando con la temática, el autor Miguel Ángel Gallo (1989) enuncia que las personas que inician o continúan una empresa familiar con la intención de que se desarrolle como una empresa de negocios, sin perder de vista los fines familiares, necesitan una particular objetividad para no confundirse ni dejarse influir, por lo que define las siguientes “trampas profundas de las empresas familiares”: (Gallo 1989)

1. Confusión entre la propiedad y la capacidad de dirigir:

La trampa está en el hecho de confundir el derecho que tiene el propietario sobre la empresa con la capacidad que tiene para dirigirla. El fundador de la empresa generalmente está convencido de que tiene la capacidad necesaria para dirigirla, pero, aun suponiendo que así lo sea en sus primeras etapas de desarrollo, puede dejar de poseerlas, o bien, requerir nuevas capacidades si el entorno o la empresa cambian.

Además, es común que existan políticas donde los cargos de dirección deben ser asumidos por miembros de la familia, sin importar si poseen o no la capacidad para llevarlo a cabo. En estos casos, los miembros de la organización no familiar saben que estos cargos están negados y, por lo tanto, ven su crecimiento estancado. Puede surgir una duplicidad de estructura donde los empleados no familiares hagan el trabajo de los familiares que ocupan formalmente el cargo, haciendo la estructura más cara e ineficiente.

Cuando los cargos directivos son ocupados por familiares no capacitados, suelen surgir dificultades en el negocio familiar, los objetivos están mal definidos porque se encuentran distorsionados por la dependencia de los intereses de la familia.

2. Confusión entre vínculos familiares y empresariales

La confusión parte de los distintos valores que rigen a la familia y la empresa. Los de la familia están representados por la afectividad, su origen está en el amor; mientras que el valor principal que rige a la empresa es la competitividad. Los vínculos en la empresa son contractuales, cada parte tiene derechos y obligaciones. Si bien, estos valores no son opuestos, tampoco son similares, no se deben trasladar conductas desde un sistema al otro.

3. Confusión entre flujos económicos propios de la actividad empresarial con los de la familia

Los criterios que rigen remuneraciones de directivos familiares, comúnmente, no son los mismos que para las empresas no familiares. Generalmente la remuneración que perciben los empleados familiares se fijan de acuerdo con sus necesidades personales, más que en función de lo que pagaría el mercado por sus habilidades.

Es probable que surjan conflictos cuando las remuneraciones no se rigen de acuerdo con las capacidades o tiempo que dedican los familiares a las labores empresariales.

Asimismo, en muchos casos, puede ser vista la caja de la empresa como una prolongación de la caja familiar, o del bolsillo de su propio dueño, pudiendo utilizar flujos de dinero generados por la organización para realizar gastos personales o familiares.

4. Pensar que ninguna de las trampas anteriores le tocará al empresario familiar

Los fundadores de este tipo de organizaciones ven con facilidad los problemas típicos que la caracterizan, pero no los perciben como propios, se resisten a reconocerlos, o los justifican. Una clave para poder solucionar problemas que amenazan a la supervivencia de empresas familiares, es aceptar estos problemas, enfrentarlos, y a su vez, de ser posible, anticiparse a ellos.

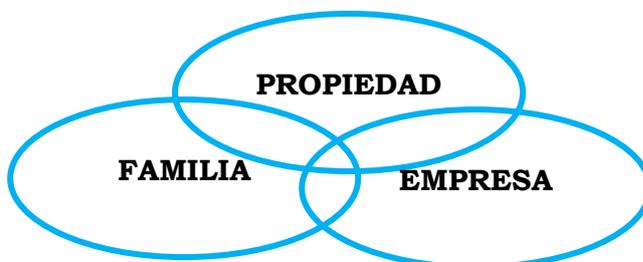
A continuación, se explicará el modelo de los tres círculos para lograr una mayor comprensión del funcionamiento de las empresas familiares.

3.8 MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS

Los autores Davis y Tagiuri, (1982) fueron los creadores del modelo de los tres círculos, uno de los métodos más eficaces para entender y analizar empresas familiares, hace ya casi cuarenta años pero que continúa vigente.

Mediante este método se intentó explicar la dinámica y/o relación que se establece entre los tres pilares fundamentales de las empresas familiares como se muestra en la Ilustración N° 8.

Ilustración 8: Modelo de los 3 círculos



Fuente: Elaboración propia

Se pueden observar tres subsistemas:

- ✓ Familia: es aquel subsistema organizacional al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. A este círculo pertenecen papá, mamá, hijos, hijas, hermanos.
- ✓ Empresa: comprende el conjunto de individuos de esa familia o colaboradores y empleados externos a la familia, que trabajan dentro de la empresa y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le debe agregar valor a la compañía.
- ✓ Propiedad: Determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual implica toda una serie de deberes y derechos sobre ésta.

Estos tres subsistemas interactúan determinando la forma de organización, su gobierno, y de sus relaciones se obtienen las ventajas y desventajas de este modelo de negocio. El subsistema de la familia se caracteriza por ser emocional siempre tendiendo a brindar protección, amparo y contención a sus miembros. Mientras que los círculos de empresa y propiedad son más racionales y objetivos, enfocados en el logro de los objetivos propuestos, siempre otorgando las máximas prioridades a lograr gestiones eficientes.

Surge de esta reflexión, que, para lograr la supervivencia de estas empresas, a veces es preciso deslindar estos tres aspectos. Esta separación supone entender la responsabilidad que le toca a cada integrante de la familia: hay miembros que pertenecen a los tres subsistemas como, por ejemplo, en el caso del dueño; otros en cambio, pueden sólo participar en dos subsistemas, como suponemos en el caso de un familiar que trabaja en la empresa pero que no tiene participación en la propiedad; o por otro lado, algunos sólo participan en un solo subsistema

como es el caso de, por ejemplo, colaboradores de la empresa que no son familiares (Wels, 2017). Confundir los roles que se presentan es un grave error, al igual que pensar que una exitosa gestión empresarial es suficiente para garantizar un buen funcionamiento de la familia empresaria.

El desafío mayor para la continuidad y éxito de las empresas familiares es que cada integrante de los subsistemas realice una buena gestión en el lugar que le corresponde, cumpliendo sus actividades y respetando las de los demás. Así también, esto es fundamental para lograr un equilibrio en el trabajo y que todos puedan colaborar en maximizar el efecto positivo y minimizar los rasgos negativos.

3.9 EMPRESA FAMILIAR, VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Las empresas familiares desempeñan actividades comunes a cualquier organización, pero pueden verse influenciadas por fuerzas positivas o negativas dada su naturaleza especial. (BRAIDOT, N.; SOTO, E. 1997).

El autor Peter Leach (1999) enuncia tanto cualidades positivas de este tipo de organizaciones que proporcionan una verdadera ventaja competitiva; como también una serie de desventajas en algún momento todas las empresas familiares tienen o padecieron, en menor o mayor medida.

Se pueden enumerar las siguientes **ventajas** (Leach 1999):

- 1. Compromiso:** para el fundador, la empresa significa su vida debido a que él la creó, la sienten como un hijo más y dedican mucho de su tiempo en ella. En muchas ocasiones, el personal advierte esta dedicación y es probable que les provoque esforzarse más y sentirse parte de la empresa. Esta dedicación, es observada por los hijos del fundador desde muy pequeños, lo que les genera orgullo. El sentido de pertenencia de los miembros de la familia es preponderante, juntan esfuerzos para que la empresa sea competitiva.
- 2. Conocimiento:** la mayoría de las empresas familiares posee un “know-how” muy particular, propio o único, y que en este aspecto no tiene competencia. Estos conocimientos se transmiten de generación en generación y suelen permanecer, en secreto, dentro de la familia empresaria. Los miembros de la familia, especialmente los hijos del fundador, desde niños aprenden las estrategias y la manera de trabajar del padre.

- 3. Flexibilidad en el trabajo, tiempo y dinero:** esto no se refiere al despilfarro de dinero, libertad horaria o flexibilidad en las labores cotidianas. Por el contrario, habla de un compromiso implícito de la familia empresaria, que se basa en la postergación del beneficio personal, placer individual y colectivo de la familia, para poder asegurar el crecimiento de la organización. En las organizaciones familiares, por lo general no existe pago de horas extras o bonificaciones para los miembros familiares, el sueldo del fundador no es una variable fija, puede reducirse o incluso ser nulo en ocasiones en base a la situación de la empresa o estrategia, lo que le da a la empresa familiar una ventaja competitiva importante en relación con sus competidores.

Existen familias muy prósperas que casi no disponen de dinero porque la empresa jamás ha pagado dividendos, todas las ganancias se han reinvertido. Esto también genera una ventaja competitiva, ya que este tipo de organizaciones puede adaptarse rápida y fácilmente a situaciones cambiantes. Asimismo, los familiares tienen flexibilidad en el trabajo y da como resultado que puedan complementarse de la mejor manera, pueden reemplazarse los unos con los otros, y de esta forma incrementan su formación.

- 4. Planeamiento a largo plazo:** como en una empresa familiar se van a desempeñar varias generaciones a lo largo de su vida (o al menos ese es el deseo del fundador) éstas tienen tendencia a planificar a largo plazo. Si bien planificar a largo plazo y apegarse a un plan es beneficioso para cualquier organización, el proceso tiene ciertos inconvenientes, sobre todo en estas organizaciones, lo que representa un desafío para sus miembros.
- 5. Cultura estable:** el fundador de la organización vio crecer la empresa desde sus orígenes. Él mismo diseñó, como pudo, cada puesto de trabajo y, a su vez, las obligaciones y responsabilidades asociadas al mismo. En los primeros años, él se encargó de explicar en detalle a cada uno de los empleados que ingresaron a la organización las tareas que debían hacer. Se puede decir que se logra un aprendizaje a base de prueba y error, en donde el personal ha crecido y se ha formado junto al líder de la organización, y como conclusión, por lo general, en las empresas familiares todos saben cómo hacer las cosas. Se debe prestar mucha atención, dado que, al presentarse una cultura tan estable, la organización puede tener una fuerte oposición al cambio.
- 6. Rapidez en la toma de decisiones:** la toma de decisiones suele estar delimitada una o dos personas claves, en la mayoría de los casos sólo en el fundador. Normalmente, en una empresa familiar, si alguien necesita algo, debe preguntarle al dueño. El proceso de

decisión es rápido y sencillo. Sin embargo, las decisiones están condicionadas por el estado de ánimo del empresario.

Sin dudas, este proceso muestra mayor rigidez que en una empresa no familiar, en la que suelen intervenir varias áreas y demorar la velocidad de las decisiones.

Se puede observar que son muchas las ventajas que posee una empresa familiar, prestar atención a ellas puede ayudar a trabajar para mejorar el funcionamiento de la organización y prepararla para el futuro. Si las relaciones familiares están sanas y existe afecto y valores que rigen a la familia, se podrá lograr con mayor facilidad el éxito empresarial.

Por otro lado, las empresas familiares, al entrar en interacción dos sistemas en un mismo tiempo y espacio (familia y empresa), presentan una serie de **desventajas** que la afectan o pueden afectarla a futuro en menor o mayor medida. Las más comunes son las siguientes (Leach 1999):

1. **Rigidez:** principal fuente de conflicto y discusión. El fundador tiene una filosofía de trabajo y forma de hacer las cosas que le ha servido para tener éxito en el negocio que disfruta hoy en día. Sin esta filosofía, hubiese fracasado en los primeros años de vida, pero los tiempos cambian y las formas de trabajo también. Las empresas familiares no son flexibles a los cambios del mercado, se limitan a su tradición y mala disposición para realizar cambios.
2. **Desafíos comerciales:** las empresas familiares deben enfrentarse a diversos desafíos: las rutinas de trabajo que daban buenos resultados quizás ahora no sean efectivas, las inversiones pueden necesitar ajustes, los clientes comienzan con necesidades cambiantes y los mercados muy dinámicos, competencia feroz y, sobre todo, una familia en constante evolución y cambio. Se distinguen tres desafíos comerciales importantes:
 - a. **Modernización de prácticas obsoletas:** puede ser tecnológica, de fabricación de productos o de acciones de marketing. El fuerte apego emocional a viejos productos y estrategias que iniciaron el éxito de la organización no permite visualizar a tiempo las necesidades de cambiar frente a transformaciones del ambiente.
 - b. **Manejo de transiciones:** es un importante desafío para las empresas de esta naturaleza, puede significar el triunfo y crecimiento o el fracaso de esta. Si quien hereda el mando se muestra interesado en hacer las cosas de manera diferente y se inicia un potencial conflicto, aunque sea muy leve, puede ser destructivo para

la organización, dado que genera incertidumbre entre empleados, proveedores y clientes.

- c. **Incremento de capital:** el negocio tiende a endeudarse porque las empresas familiares se niegan a reunir dinero de fuentes externas a la empresa. Esto puede dificultar el desarrollo normal de la empresa e incluso su supervivencia. Esta actitud generalmente está motivada por el temor a la pérdida de control en el manejo de la organización.
3. **Sucesión:** el cambio de liderazgo produce conflictos en cualquier organización, pero, en las empresas familiares, se deben solucionar simultáneamente a los problemas de transición de la empresa, los problemas emocionales de la familia. Además, el cambio en el estilo de liderazgo trae aparejados esquemas mentales distintos, diferente manejo de tecnología, modos de trabajar, hábitos, etc. Este cambio no se configura solamente en un traspaso de generación a otra, sino en una verdadera transformación en la cual la nueva generación tiene que reconstruir la organización de acuerdo con sus pautas y nuevas ideas acerca de cómo manejar la organización. El futuro de la empresa dependerá del éxito de la negociación que desarrollará la sucesión, puede ser un punto crítico en la vida de esta.
4. **Conflictos emocionales:** dado que la empresa y la familia son dos sistemas diferentes, cargados cada uno de emociones, conflictos y problemas diversos, la intersección de estos desatará complicaciones. Por un lado, los problemas laborales repercutirán en la familia o, en otros casos, problemas emocionales generados en los primeros vínculos familiares recrearán en conflictos laborales. Superar esta dificultad quedará en la habilidad individual de cada integrante de la familia de poder separar el ámbito laboral del familiar.
5. **Liderazgo y legitimidad:** se puede ver como una desventaja cuando en la empresa familiar, nadie esté facultado para hacerse cargo del liderazgo. Se suele observar cuando la empresa llega a la segunda o tercera generación, por ejemplo, en casos donde son dos o más hermanos y ninguno ha sido preparado para asumir el control absoluto. Suele ser un error habitual no realizar una adecuada distribución del poder, cada generación tiene la responsabilidad de resolver sus conflictos para poder facultar y legitimizar a la generación siguiente. Se debe pensar donde reside el poder e incluso ir pensando quien asumirá la autoridad en el futuro, sino las futuras generaciones podrían llegar a colapsar.

Vistas las ventajas y desventajas de este tipo de organización, es necesario entrar en tema de traspaso generacional en el que todas las empresas familiares, llegado un momento, deben resolver para poder continuar con su desarrollo.

3.10 EMPRESA FAMILIAR, TRASPASO GENERACIONAL

Normalmente al traspaso generacional en una empresa familiar se lo ha conocido como sucesión, palabra que convoca la salida de unos para la entrada de otros, es decir, una generación iba emprendiendo su retirada mientras otra aprendía el negocio. Diversos hechos que han sucedido hacen que este sistema ya no sea así (Hambra 2017):

1. La vida de las personas se ha alargado, no sólo en años sino en calidad.
2. Los jóvenes se preparan académicamente desde temprana edad para asumir responsabilidades en los negocios.
3. Los negocios cambian con tanta rapidez que lo que era bueno hoy, quizás no lo sea mañana.
4. Hoy los más grandes enseñan a los más chicos su experiencia en la vida, mientras que los más chicos enseñan a los más grandes como es el mundo hoy.

Esto impacta en los negocios familiares, porque si bien ya tenían problemas para implementar la sucesión con éxito, hoy esa idea empieza a difuminarse, se requiere pasar del paradigma de la sustitución al paradigma de la integración, lo que trae algunas diferencias.

Tabla 5: Paradigmas de traspaso generacional

PARADIGMA DE SUSTITUCIÓN	PARADIGMA DE INTEGRACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Alguien deberá ceder su lugar</i> • <i>Se enfrentará una visión con otra visión</i> • <i>Habrà confrontación o cesión</i> • <i>Habrà ganadores y perdedores</i> • <i>Se incrementará el riesgo para la organización y las personas</i> • <i>La integración se verá como una amenaza de desplazamiento</i> • <i>Es un juego de suma cero: lo que gana uno es porque lo pierde el otro</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Alguien joven se integrará a un proyecto</i> • <i>Su integración requerirá una revisión de la visión</i> • <i>Se conformará un proyecto compartido intergeneracional</i> • <i>Todos deben y podrán ganar</i> • <i>Se reducirá el riesgo, que estará más controlado</i> • <i>Se generarán oportunidades difíciles de concebir sin el ingreso de la nueva generación</i>

- *Requiere el ocaso de la generación anterior e implica una disputa de poder*
- *Se podrá desarrollar y agrandar el negocio*

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 5, el paradigma de integración es, bien aplicado, más beneficioso tanto como para la organización como para los miembros de esta.

La Empresa Familiar se orienta a la innovación, pone todos sus esfuerzos de inversión para las nuevas generaciones. Empezar esta senda de crecimiento y hacer frente a todos los desafíos requiere de un Gobierno Corporativo establecido, claro y transparente.

3.11 GOBIERNO DE LA EMPRESA Y LA FAMILIA

En la etapa inicial de la empresa familiar son muy pocos los problemas que puedan surgir, ya que la mayoría de las decisiones son tomadas por el fundador(es) y la familia se mantiene unida en la misión conjunta que han emprendido. A medida que pasa el tiempo, la familia atraviesa distintas etapas del ciclo de vida de la empresa y es entonces cuando se van sumando generaciones nuevas a la empresa. Esto implica distintas ideas y opiniones acerca de la dirigencia de la empresa y de las estrategias que deberían fijarse para el desarrollo productivo de la firma. Entonces se vuelve obligatorio y necesario determinar una clara estructura para el gobierno familiar de la empresa que proporcione disciplina a sus miembros e impida conflictos potenciales y asegure la continuidad de ésta (Niethardt, 2018).

Una estructura de gobierno familiar que funciona bien tratará de que todos los miembros integrantes se encuentren bien informados acerca de la misión, visión y valores de la empresa, logros, desafíos y decisiones estratégicas. Además, estarán atentos a la necesidad si la hubiera de abrir canales de comunicación novedosos y de realizar reuniones para unificar criterios.

En toda empresa familiar, la estructura de gobierno deberá tender a proteger los bienes e intereses de los socios para el crecimiento, estabilidad y continuidad en dicha empresa. Para ello es necesario lograr armonía, unidad, bienestar y la satisfacción de los socios familiares (Corporación Financiera Internacional, 2018).

Las leyes, como en toda organización, actúan como guía de las relaciones en cada una de las etapas evolutivas que va transitando esa familia empresaria. Estas normas tienen como objetivo evitar, prevenir y resolver conflictos entre los miembros. Se podrían elegir tres modelos de gobierno adecuados para cada momento evolutivo de la organización (Hambra, 2017):

- ✓ **Monarquía absoluta:** ejercer el liderazgo por presencia directa. Esto ocurre cuando la empresa es pequeña y las decisiones recaen en el líder. Si se usa sin medida terminará por extenuarlo.
- ✓ **Nepotismo:** sustituir la posibilidad de un modelo de gobierno profesional por uno basado en la confianza personal. Consiste en empoderar a un miembro de la familia o alguna persona de confianza para que controle y decida como si fuese el dueño.
- ✓ **Monarquía parlamentaria:** el liderazgo comienza a evolucionar desde un modelo de presencia directa a otro institucional. En este modelo, la visión no está encarnada en una persona, sino que se basará en una visión compartida que sea consensuada y transmitida por un equipo de líderes intermedios con habilidades técnicas, éticas y de comunicación adecuadas para lograrlo.

Siguiendo estos tres tipos de gobierno, el autor nos enuncia dos etapas evolutivas:

1. **Primera etapa evolutiva:** los comienzos de las empresas familiares, como el de todas las demás, suelen ser caóticos. Para disminuir ese caos, es importante que el poder esté concentrado en una sola persona. En estos casos el fundador de la empresa suele ser un tipo de emperador, desarrollando una conducción en base a su figura y convirtiéndose en una especie de brigada contra incendios. Este modelo tiene ventajas y desventajas:
 - a. **Ventajas:** en los primeros momentos es una conducción eficaz para ordenar la toma de decisiones en contextos inciertos. Además, al basarse en la obediencia, las órdenes son cumplidas con rapidez y se evita la demora en generar consensos. Como el personal sólo debe obedecer no es necesario desarrollar tiempo ni inversión en su desarrollo y también se observa que cometen menos errores por su propia iniciativa.
 - b. **Desventajas:** cuando el conductor está ausente, la organización no tiene criterios para tomar decisiones. La responsabilidad de todo recae sobre una sola persona y como se trata sólo de dar órdenes la comunicación se ve reducida. No hay espacio para la innovación y creatividad, lo que reduce considerablemente las posibilidades. Dado que es un modelo basado en obediencia, puede ser desmotivador y dificultar la incorporación de nuevas generaciones y el proceso sucesorio.
2. **Nepotismo como modelo evolutivo fallido:** el dueño sigue controlando la organización, pero a través de la delegación de la autoridad en amigos cercanos o parientes. Este modelo puede fallar por dos razones dado que por un lado los parientes

o amigos no son las personas más idóneas para cuidar los intereses empresariales y, por otro lado, sus funciones tienen que ver más con el acompañamiento afectivo que con el trabajo y el dinero. A menos que las personas elegidas por el fundador estén capacitadas para las tareas delegadas a ellos, su voluntarismo no puede reemplazar sistemas formales de gestión.

3. Segunda etapa evolutiva: las empresas familiares nunca serán democracias, dado que no administran la cosa pública, serán siempre los accionistas quienes tomen las decisiones. Si el poder de toma de decisiones está muy concentrado en una sola persona, la empresa pierde flexibilidad, capacidad de adaptación, iniciativa y pasión. Los órganos y métodos de gobierno deben evolucionar y adaptarse para poder cuidar y hacer crecer el valor de negocio. Para instalar este nuevo tipo de gobierno parlamentario, es necesario que se cumplan tres condiciones fundamentales:

- a. Reemplazar el liderazgo por presencia directa por un liderazgo institucional:** la gente debe ser guiada por una idea o visión que, aunque esté encarnada en el fundador o la dirigencia, demuestre la forma de concebir el negocio, la manera de hacerlo y de comunicar valor al mundo exterior. Se debe generar una visión explícita y compartida.
- b. Institucionalización del liderazgo:** la comunicación más fuerte de principios de la organización no se da sólo en la formulación de la visión, salvo que sea llevada a cabo con el ejemplo. Además de que las formas, responsabilidades y tareas estén explicadas con sumo detalle, cuando los integrantes de la organización aplican las acciones concordantes a la visión compartida, comienza el proceso de institucionalización de ésta. Ya no es necesario que esté el dueño en todos los rincones de la organización transmitiendo su pasión, algo que tampoco sería posible, sino que ya hay un método para que la gente comprenda lo que no está escrito en los manuales.
- c. Delegación:** no se trata simplemente de que el directivo les diga a las personas qué pueden o no hacer, sino de dar las condiciones necesarias para que eso suceda. Se debe lograr que las personas den su límite, sin llevarlas al límite de su incompetencia; dar poder para que puedan decidir hasta donde son competentes, mostrando el directivo su confianza y tolerancia a errores.

Es muy difícil pretender un modelo base aplicable para todo tipo de empresas familiares y que además pueda perdurar en el tiempo, ya que es esperable que los miembros societarios

familiares crezcan con el tiempo, la familia se desarrolle o cambie, y de esta manera implique cambios en la estructura de la organización.

Según Niedhardt (2018) en una empresa familiar, por lo general existen dos tipos de formas de gobierno:

1. Asamblea general de socios junto con gerencia o directorio ejecutivo

La asamblea de socios se encuentra integrada por todos los socios de la empresa y de allí surgen las decisiones más importantes de su desarrollo. Mientras que, la gerencia o directorio es el órgano de administración de dicha sociedad, su función principal es hacer cumplir y llevar a cabo todos los objetivos emitidos por la asamblea de socios. La gerencia es quien diseña las estrategias tanto a corto como a largo plazo para ejecutar los objetivos, llevan también, el control y gestión de las actividades realizadas.

2. Asamblea familiar

La asamblea familiar tiene un carácter informativo, no toma decisiones. Se halla integrada por los miembros de la familia, ya sea que trabajen o no en la empresa, sean o no propietarios de la misma. El objetivo es que la familia reciba toda información referente a la marcha de la compañía.

En la estructura de gobierno es de vital importancia diferenciar el rol de gobierno de una empresa familiar y el de gestión de dicha empresa. Por lo general, ambos roles se confunden y sobre todo al comienzo de su ciclo de vida, donde se funde en la tarea de fundador y gerente de la empresa. Sin embargo, con el correr del tiempo y sobre todo a la muerte de su fundador, las funciones son más claramente visibles.

Es importante destacar, más allá de la diferenciación que realiza el autor, tener en claro el grado de mayor o menor formalidad desde el punto de vista legal que se haya adoptado, dado que, si la empresa familiar se ha formado bajo algún tipo societario, será necesario tener en cuenta esta estructura también, teniendo en cuenta tanto su constitución como así también las formalidades a cumplir y los controles que lleven a cabo los organismos de contralor.

Con el paso de varias generaciones en la gobernabilidad de la empresa, comienzan a surgir rivalidades, resentimientos, reclamos entre la propia familia ocasionados por múltiples motivos, tales como lucha de poder, de intereses egoístas, falta de correcta comunicación, entre otros. Muchas veces estos problemas derivan en la venta, disolución, o dejar de pertenecer a la empresa. La verdadera solución consiste en una correcta forma de gobierno. Es por ello que frente a estas realidades crear una buena forma de gobierno resulta ser tanto como una oportunidad como un verdadero desafío (Niethardt, 2018).

Asimismo, es importante que la empresa organice todas sus ideas para poder guiar su camino en un Protocolo Familiar.

3.12 PROTOCOLO FAMILIAR

Una vez que la organización alcanza el equilibrio entre flexibilidad y controlabilidad, el reto más importante que deberá asumir el Directorio de la empresa como órgano de gobierno es justamente el de mantener ese equilibrio (Hambra 2017).

La misión, visión, valores y plan de negocios de la organización pueden estar establecidos y formalizados, pero al tratarse de una empresa familiar se debe dar lugar a un nuevo órgano, el “consejo de familia” formado por miembros de la empresa y de la familia, cuya misión será la construcción del protocolo familiar.

El protocolo familiar es el desarrollo de reglas de convivencia de la familia empresaria cuando se comienza a practicar el proyecto compartido a través de la convicción, acuerdo mutuo y presión social de todos los pares, sin apelar a ninguna autoridad superior. Este protocolo familiar debe ser visto no como un documento muerto, sino como una construcción colectiva constante, dedicada a la formación de nuevas generaciones y, fundamentalmente, al cumplimiento de normas y compromisos asumidos sin necesidad de controles externos a la autoridad de la familia misma.

La agenda de protocolo familiar propuesta por el autor es la siguiente:

- ✓ Introducción y filosofía general del protocolo y su ámbito de aplicación.
- ✓ Visión y valores de la compañía.
- ✓ Relato de la empresa familiar: desarrollo de historia, identidad.
- ✓ Modelo de Gobierno.
- ✓ Programa de formación de accionistas.
- ✓ Ingreso y formación de familiares a la gestión.
- ✓ Política para contratación de familiares.
- ✓ Política para desvinculación de familiares.
- ✓ Familiares políticos: normas para la inclusión o desvinculación.
- ✓ Plan sistemático de desarrollo de familiares para posiciones gerenciales y para posiciones directivas.
- ✓ Foro de comunicación entre familiares directos.
- ✓ Metodología de comunicación con la familia ampliada (incluyendo familiares políticos).

- ✓ Normas de compraventa de acciones.
- ✓ Política de desarrollo de relevos en posiciones jerárquicos.
- ✓ Política de reconocimiento.
- ✓ Mecanismos de relevos para posiciones de gestión.
- ✓ Derechos económicos: política de remuneraciones para familiares que gestionen la empresa y para directores. Sugerencias para reparto y reinversión de dividendos.
- ✓ Programa de acercamiento en la niñez a la empresa y relaciones entre primos segundos.
- ✓ Políticas de inversiones: lineamientos a tener en cuenta en función a los intereses de la familia.
- ✓ Análisis y tratamiento de nuevos negocios.
- ✓ Política de responsabilidad social empresaria, responsabilidad familiar y ambiental.
- ✓ Condiciones de éxito para la gestión de la empresa familiar. Acuerdos morales en la familia.
- ✓ Método para la resolución de conflictos derivados de la relación familiar o la gestión operativa.
- ✓ Generación de un consejo familiar: propósito, responsabilidades y miembros.
- ✓ Aplicación y revisión del protocolo. Método de actualización y análisis de propuestas de cambio. Gestión de incumplimientos o diferencias en la interpretación.
- ✓ Otros temas.

En Argentina, Favier Dubois (2010) desarrolló un estudio de manera muy exhaustiva en lo relativo a la empresa familiar. Entiende que la misma se conforma “cuando los integrantes de una familia dirigen, controlan y son propietarios de una empresa, la que constituye su medio de vida, y tienen la intención de mantener tal situación en el tiempo y con marcada identificación entre la suerte de la familia y de la empresa” y así, la empresa familiar se caracteriza por ser “encuentro de culturas” en donde se unen estructura económica y familia valores y tradiciones. Pero una empresa familiar dado que se compone de familiares es propensa a los conflictos, de allí surge la necesidad de escribir un protocolo familiar, un documento escrito que pueda regir y ordenar los comportamientos de los accionistas de empresa.

Por su parte señala que el protocolo familiar consiste en una reglamentación escrita, lo más completa y detallada posible, suscripta por los miembros de una familia y accionistas de una empresa, que actúa como un mecanismo preventivo de conflictos. Es decir que constituye un instrumento escrito que delimita el marco de desarrollo y las reglas de actuación y relaciones

entre la familia y la propiedad, sin que ello suponga interferir en la gestión de la empresa y su comunicación con terceros.

Favier Dubois le asigna numerosas y variadas funciones al protocolo, entre ellas:

- ✓ **Función institucional:** se basa en los factores fundamentales que van a guiar la vida de la empresa desde el preámbulo, misión, visión, valores y las normas que delinearán la interacción de los integrantes de la familia.
- ✓ **Función contractual:** es el ámbito en el que se recogen acuerdos entre los socios, con total valor legal en tanto “pactos extra societarios”, pero que, aunque no tengan publicidad frente a terceros, obligan a los socios entre sí.
- ✓ **Función ordenadora:** no figura inscripto como tal pero que funciona de esa manera en la práctica.

El objeto del protocolo es el de fortalecer la empresa familiar neutralizando sus debilidades en los cuatro planos: familiar, empresarial, patrimonial y jurídico.

A partir de todo lo analizado hasta ahora se llevará a cabo un estudio de un caso de aplicación de una Pyme familiar ubicada en la Provincia de Mendoza.

CAPÍTULO IV: CASO DE APLICACIÓN MARGON S.R.L.

Ilustración 9: Logotipo de MarGon S.R.L.:



Fuente: Fundador de la organización.

A continuación, a lo largo de este capítulo, se intentará analizar un caso de aplicación a los temas antes mencionados. Se describirá y analizará una Micro Pyme ubicada en el departamento de Godoy Cruz, en la provincia de Mendoza.

4.1 RESEÑA DE LA ORGANIZACIÓN

MARGON S.R.L. es una empresa mendocina creada en el año 1999 por el Ingeniero Químico Alberto Sabás quien luego de haber pasado varios años (desde egresar de la Universidad Tecnológica Nacional en el año 1988), trabajando en relación de dependencia en empresas relacionadas con la industria alimenticia, decide emprender un proyecto propio.

El nombre de la empresa nació de la unión de los nombres de los dos hijos de Sabás: Mariano y Gonzalo. Desde el año 1999 no ha sufrido cambios ni modificaciones, excepto en el slogan que, en un principio, acompañaba a la marca “asesoramiento y asistencia técnica” que hoy en día se ha dejado de lado por la apertura de productos que comercializan.

Como muchas empresas familiares, el fundador, pasó por alto la etapa de formular una misión, visión, valores y objetivos. La vorágine del día a día, y la falta de una formación administrativa, hicieron que, si bien Alberto tenía claro que quería tener éxito en el rubro alimenticio en el que había visto una oportunidad de negocio, no sabía cómo, ni definió metas claras para conseguirlo.

Con el apoyo de su esposa Graciela, Alberto, adquirió una vivienda en la calle Córdoba 149 de Godoy Cruz, Mendoza. En ese lugar se estableció y habilitó ante la Municipalidad departamental y luego en la Dirección de Higiene de los Alimentos, el primer establecimiento de la organización donde en un primer momento se montaron las oficinas comerciales, el depósito de materias primas y un pequeño laboratorio.



En los inicios, el fundador junto a sus colaboradores, comenzaron a asesorar y brindar dirección técnica a otras empresas de ubicadas en Cuyo acerca de insumos e ingredientes como aditivos, colorantes y esencias para fabricar toda clase de productos alimenticios, tales como productos relacionados a actividades como panificación, heladería, gaseosas, entre otras.

Es importante señalar que, en ese momento, el servicio brindado por la empresa era único en el mercado. Además de proveer de insumos y materias primas a sus clientes, MARGON S.R.L. provee un servicio integral, esto es, no sólo se trata de una empresa que comercializa ciertos productos, sino que, por el contrario, brinda un servicio que hace a la diferenciación de su negocio, y que por lo tanto forma parte de su corre business. Es así como se desarrollan las formulaciones bases de los productos a sus clientes, de manera personalizada, ajustando este producto final a las necesidades de éstos, y en consecuencia, de sus clientes finales. Además, se continúa con una dirección técnica de los productos terminados, asegurando la calidad de éstos y corrigiendo, de ser necesario, cualquier desajuste o cambios en las preferencias de los consumidores.

Dada la vasta experiencia en el sector alimenticio, en el año 2003, el fundador decidió comenzar con una integración vertical hacia el eslabón anterior en la cadena de valor, por cuanto comenzó a elaborar, fraccionar y envasar sus propios productos. Es así como se puso en marcha un segundo establecimiento ubicado en la calle Córdoba 128 de Godoy Cruz Mendoza, lugar estratégico, ya que se encuentra ubicado en frente del primero. Allí comenzaron a elaborarse polvos para preparar alimentos dulces: gelatinas, flanes, postres, mousses, premezclas, jugos, entre otros.



Asimismo, también se comenzó a elaborar en el primer establecimiento una línea de productos salados: sopas cremas, caldos deshidratados, salsas en polvo, condimentos, fraccionamiento de puré papas, colorantes.

Se decidió que todos los productos fabricados tanto en la línea dulce como salados fueran comercializados a consumidores finales con marcas propias: Sabores del sol y ARAL. En ese momento, el slogan que acompaña a la marca cambió a “Productos para la industria alimenticia”, que se conserva hasta el día de hoy.

En un primer momento la materia prima sólo era fraccionada y rotulada con el nombre de la organización, es decir MARGON. Luego, con la introducción de estos productos terminados, la idea fue diferenciar las dos líneas de productos (salados y dulces). Para la línea salada, se

trató de idear una marca que pudiera insertarse en comercios minoristas y fuera amigable al consumidor final, dentro del lote de las terceras marcas y para esto el fundador, con ayuda de su esposa, decidió registrar la marca Sabores del Sol. En cuanto a los productos dulces, su mercado meta estaba planificado para mayoristas y distribuidores, por lo que Alberto pensó que no era necesario una marca que penetrara en la mente del consumidor final y decidió registrar la marca ARAL que surge de la unión de los segundos nombres de sus hijos, Ariel y Alberto, pero esta vez en orden invertido.

En el año 2006, luego de varias gestiones burocráticas, la empresa logró habilitarse en un establecimiento ubicado en el departamento de San Rafael, cuestión que no es menor, puesto que el fundador de la empresa es oriundo de dicho departamento, bajo la categoría de “Manipuladores de alcohol de cereal” por el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV). De esta manera, se comenzó a realizar maceraciones de hierbas con alcohol para que luego formarían bases de formulaciones de productos como amargos, fernet cola, campari y demás cocteles preparados. Se observa que la empresa, además de desarrollar alimentos en polvo, de alguna manera diversifica su matriz productiva a desarrollar productos líquidos y maceraciones de hierbas, dado que el alcohol de cereal es clasificado como alimenticio y es apto para el consumo.



Ya en el año 2019, la organización alquiló en Fray Luis Beltran, Maipú, un establecimiento donde se montó una planta de producción de golosinas. Por el momento, se fabrican jugos para

congelar y caramelos líquidos o también llamados mielcitas. Para comercializar estos productos y poder penetrar en un nuevo segmento, el de golosinas, Alberto decidió inscribir una nueva marca “ARALITO” y así tratar de simpatizar con el público objetivo para poder insertarse en este nuevo segmento.



En términos organizacionales en cuanto a su tamaño, es posible clasificar a MARGON S.R.L. como una micro PyME mendocina del sector industrial y comercial, que se encuentra en constante crecimiento.

Según la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) una PyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: comercial, servicios, comercio, industria o minería o agropecuario. Puede estar integrada por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría.

En la Tabla N° 6 se detalla el importe en ventas totales anuales que establece AFIP para la clasificación de las empresas en las distintas categorías:

Tabla 6: Clasificación de empresas según ventas totales anuales

Ventas totales anuales

Podrán inscribirse en el "Registro" siempre que sus valores de ventas totales anuales no superen los topes establecidos en el siguiente cuadro:

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	19.450.000	9.900.000	36.320.000	33.920.000	17.260.000
Pequeña	115.370.000	59.710.000	247.200.000	243.290.000	71.960.000
Mediana - Tramo 1	643.710.000	494.200.000	1.821.760.000	1.651.750.000	426.720.000
Mediana - Tramo 2	965.460.000	705.790.000	2.602.540.000	2.540.380.000	676.810.000

El monto de las ventas surge del promedio de los últimos 3 ejercicios comerciales o años fiscales, excluyendo el IVA, el/los impuesto/s interno/s que pudiera/n corresponder y deduciendo hasta el 75 % del monto de las exportaciones. Si después de registrarte cambiás tu actividad o se modifican los montos, cuando hagas la recategorización y cargues un nuevo ejercicio fiscal, se te va a asignar una nueva categoría.

Fuente: <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>

Dados los datos suministrados por el cuadro anterior y observando las ventas de los últimos tres ejercicios comerciales, surge que la empresa se encuentra dentro de las denominadas Micro Pymes por AFIP.

4.2 ESTRUCTURA

A continuación, se procederá a analizar la estructura de la organización, para la cual se tomará conceptualmente como base el aporte de Henry Mintzberg (2001).

La Real Academia española define a la palabra "estructura" como un conjunto de relaciones que mantienen entre sí las partes de un todo y como segunda acepción expresa que es el modo de estar organizadas u ordenadas las partes de un todo.

El autor Henry Mintzberg (2001), por su parte, enuncia que cada actividad humana organizada da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división del trabajo entre varias tareas y la coordinación de estas tareas para realizar una actividad.

Mintzberg propone cinco configuraciones básicas: estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, forma divisional y adhocracia. Cada una de ellas tiene características propias en base a su mecanismo coordinador principal, la parte clave de la organización, sus parámetros de diseño y factores situacionales.

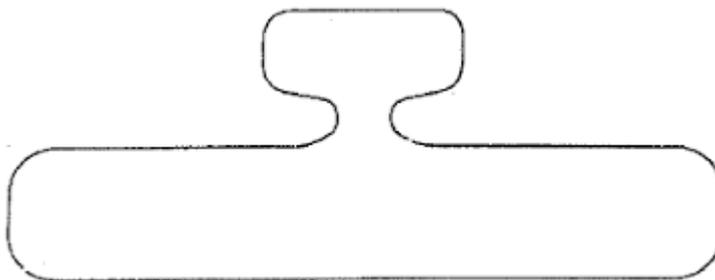
En base al modelo de configuraciones estructurales que plantea el autor se puede ubicar a MARGON S.R.L. como una estructura simple, y más concretamente una firma empresarial. Una firma empresarial es una estructura simple que es dirigida por su propietario, en este caso Alberto Sabás, su fundador. La organización está permanentemente en la búsqueda de nuevos productos y nichos de mercado, pero también se aferra a segmentos conocidos y operados desde hace tiempo, como el segmento de asesoramiento y venta de productos químicos para la industria alimenticia.

Se van a exponer a continuación, los motivos por los que es posible ubicar a esta organización dentro de esta clasificación:

- ✓ Básicamente esta organización no es elaborada. Esta situación implica la dificultad en cuanto a ubicar a los miembros de esta en un organigrama formal: no hay definición de cargos como así tampoco puestos de trabajo.
- ✓ No tiene tecnoestructura, y posee un pequeño staff de apoyo. Al fundador lo asesora en la parte técnica una sola persona para el desarrollo de los productos, mientras que, un contador externo a la organización es el encargado de la parte impositiva-contable.
- ✓ Se puede afirmar que esta organización es por demás orgánica. Todos los miembros se comunican entre sí, y a su vez cualquiera de ellos tiene la posibilidad de plantearle inquietudes o sugerencias al director general.
- ✓ La coordinación está dada por supervisión directa desde su fundador hacia los demás miembros. Alberto, trata en persona y cara a cara con todos los miembros de su organización. También se puede observar ajuste mutuo, tanto entre el fundador y sus empleados, como entre los miembros del núcleo operativo entre sí.
- ✓ El poder de todas las decisiones ya sean importantes o no, está centrado en manos del emprendedor. Es muy usual que todos le consulten a él y por esto tiene una amplia extensión de control.
- ✓ Se puede ver un agrupamiento muy flojo en unidades, pero a diferencia de lo que enuncia Mintzberg, en esta organización prima un agrupamiento de mercado. Sus operarios se dividen para trabajar en las líneas de producción de productos salados o productos dulces.

- ✓ En MARGON S.R.L. trabajan doce personas incluido su fundador: hay siete operarios de producción, una operaria administrativa, una persona encargada de las relaciones con clientes, un técnico para el desarrollo de productos, un contador externo y el gerente general. Se puede afirmar que hay una cumbre estratégica de una sola persona y un núcleo operativo orgánico de diez empleados. En la Ilustración N°9 se puede ver el isotipo correspondiente a la estructura simple, visualmente es posible apreciar en la parte inferior un núcleo operativo amplio, una nula (o muy pequeña) línea media en el centro, y en la cima, con mucho peso sobre la organización, una fuerte cumbre estratégica:

Ilustración 10: Estructura Simple



Fuente: Mintzberg (2001)

- ✓ La toma de decisiones es flexible y al estar todas las operaciones bajo responsabilidad de Alberto, se puede dar una respuesta rápida. Esta respuesta rápida, es siempre intuitiva y según las experiencias anteriores del fundador. Es así, como las respuestas en determinadas ocasiones varían de criterio, al no haber una política que determine la forma de resolución. Es posible que la toma de decisiones genere malestar entre los involucrados, por ejemplo, sanciones a subordinados por no llegar a horario o tratos de plazos de pagos con diferentes clientes. El ambiente en el cual se desenvuelve la organización es simple. Los procesos de producción son repetitivos y se realizan de manera manual. También el pago a proveedores, cobros, y desarrollo y control de productos pueden realizarse sin ningún problema por el gerente. Por otro lado, también se observa que se desenvuelve en un ambiente dinámico, los cambios en las legislaciones sobre alimentos son muy recurrentes, la volatilidad de la moneda de Argentina hace que el precio de los insumos productivos de la organización cambie constantemente; y sumado a esto, la búsqueda constante del emprendedor de nuevos mercados y productos hacen que la organización esté inmersa en un ambiente muy dinámico.

Para ver como las organizaciones, y en este caso MarGon, se desenvuelve y atraviesan distintas etapas organizacionales, a través del tiempo, es necesario analizar el ciclo de vida de las organizaciones.

4.3 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones a lo largo del tiempo van atravesando diferentes etapas en cuanto se adapten o no al ambiente que las rodea. Se va a analizar a la organización en base al aporte de Gareth Jones (2008)

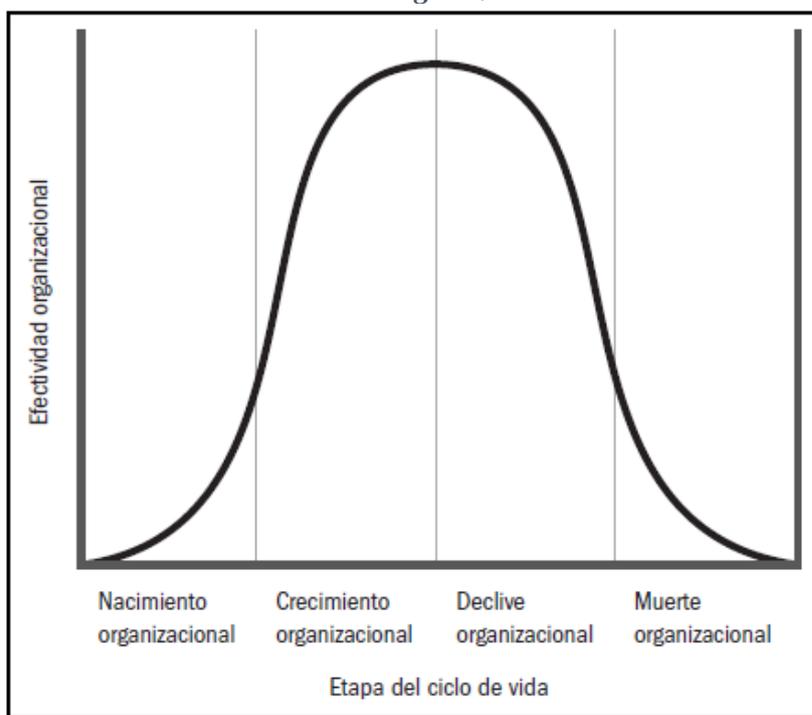
El académico Gareth Jones define el ciclo de vida organizacional como “secuencia de etapas predecibles de nacimiento, crecimiento y desarrollo, declive y posterior muerte por las que las organizaciones pueden pasar”. (Jones 2008)

Las organizaciones pueden pasar por estas cuatro etapas a diferentes ritmos y algunas pueden no pasar por todas. Es decir, puede haber organizaciones que se originen y no logren adaptarse al ambiente competitivo donde deben operar y terminen en su disolución o muerte.

En el caso de aplicación, se puede afirmar que la empresa MARGON S.R.L. se encuentra en una etapa de crecimiento.

En la Ilustración N°10 puede observarse, como varia la efectividad organizacional a medida que va transcurriendo por las etapas del ciclo de vida.

Ilustración 11: Ciclo de vida organizacional



Fuente: JONES 2008

El crecimiento organizacional es la etapa del ciclo de vida en la cual las organizaciones desarrollan habilidades y competencias que le permiten la creación de valor y la adquisición de recursos adicionales.

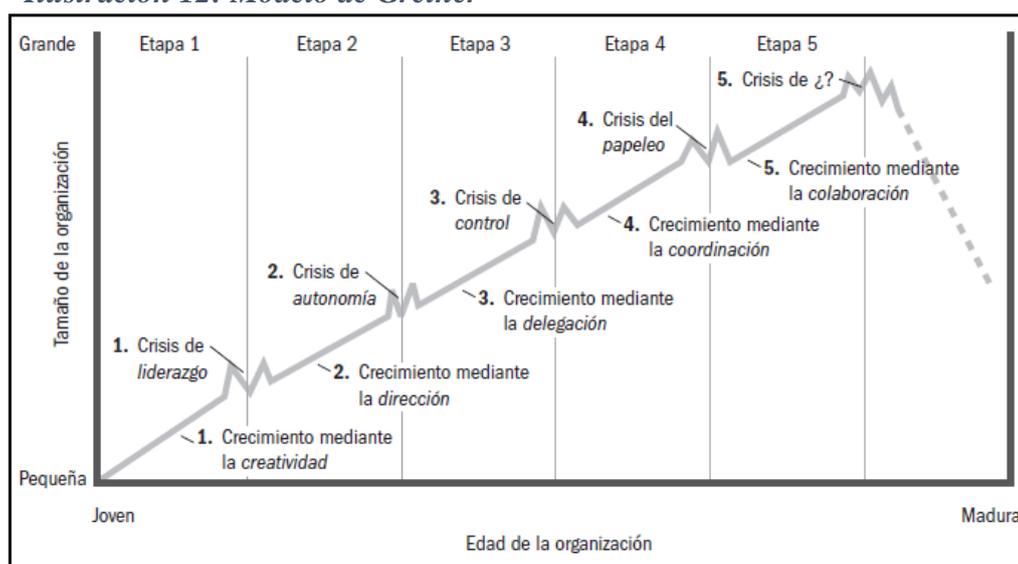
En sus más de 20 años en el mercado alimenticio, la empresa ha logrado adaptarse a las presiones del ambiente y poder sobrevivir a las turbulencias macroeconómicas de nuestro país. Ha crecido anualmente en facturación más de un 10% sobre la inflación. Por otra parte, es importante reflejar el crecimiento de la organización no sólo en términos monetarios; la organización se encuentra atascada en su crecimiento dado a que mantiene la misma cantidad de empleados y no hay un aumento en la división de tareas o estandarización de éstas; sin embargo, sus productos se han ido adaptando a las necesidades de sus clientes, posicionándolos como una opción en el mercado.

4.4 MODELO DE GREINER DE CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL

Con el objeto de desagregar y desarrollar más claramente la etapa de crecimiento en la cual se considera que la empresa se encuentra, se recurre a la aplicación del Modelo planteado por Greiner, que se desarrolla a continuación.

El modelo de Greiner se muestra gráficamente en la Ilustración N°11, en la cual es posible apreciar que se trata de un cuadro con dos variables: por un lado, la edad de la organización, partiendo de joven a madura y en el otro eje se mide el tamaño de esta, desde pequeña a grande. Por otra parte, se pueden distinguir cinco etapas, cuestión que se desarrolla con más detalle.

Ilustración 12: Modelo de Greiner



Fuente: JONES 2008

En este modelo, cada etapa que identifica Greiner termina con una crisis que debe resolverse antes de que la organización pueda avanzar a la siguiente etapa. Para pasar de una etapa a la siguiente, una organización debe cambiarse a sí misma exitosamente y solucionar el problema asociado a cada crisis.

En el caso bajo análisis se observa que la organización está en la crisis de liderazgo. Como puede observarse el fundador a través de sus conocimientos, habilidades y capacidades fue capaz de ir creando e introduciendo productos nuevos en nichos nuevos de mercado. La organización no se preocupa por ajustar su jerarquía organizacional, su estructura formal, sus procesos, normas y procedimientos; en cambio, está preocupada por ser creativa y lograr que sus productos sean aceptados por su público. El comportamiento de las personas que forman parte de ella, sus valores y creencias, se rigen por el reflejo de la cultura y normas impuestas por el fundador.

MARGON S.R.L. ha logrado un gran volumen de trabajo y producción, lo que ha hecho que el empresario fundador se enfrente a la tarea de tener que administrar una gran cantidad de asuntos y ha descubierto que la administración es un proceso muy distinto al espíritu empresarial que motiva su trabajo.

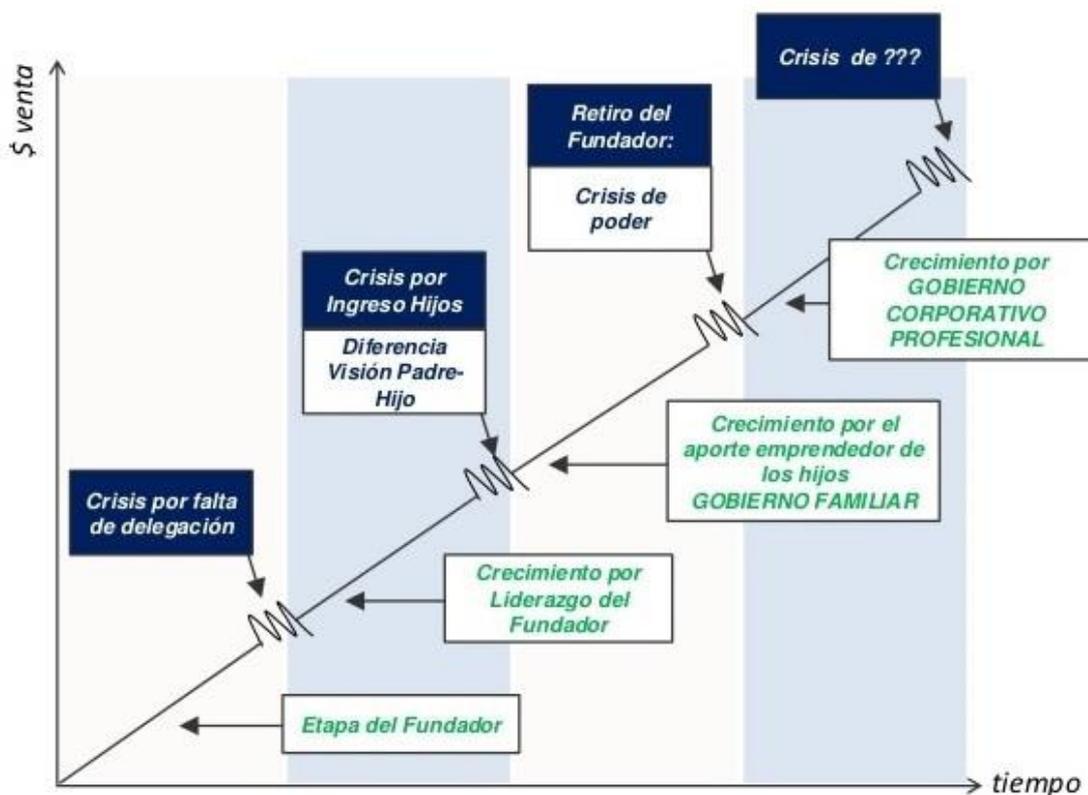
4.5 CICLO DE VIDA DE EMPRESA FAMILIAR

El autor mendocino y estudioso de la temática de empresas familiares, Santiago Dodero (2010) propone que el ciclo de vida de la empresa familiar pretende explicar las crisis en las que éstas se ven afectadas. En analogía con el modelo de Greiner, también procura mostrar una serie de etapas donde la organización, a medida que avanza crece en el tiempo, debe superar un conflicto para poder avanzar.

El cuadro propuesto se muestra gráficamente en la Ilustración N°12 y en contrapartida con el propuesto por Greiner, Dodero en el eje de las ordenadas ubica las ventas en pesos y en el eje de las abscisas al tiempo transcurrido desde la fundación de la organización.

Las empresas familiares surgen con la iniciativa del fundador y este modelo procura mostrar que estas organizaciones fracasan si no ven que la clave de su futuro éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa, es decir, en cómo se preparan para superar las crisis propias que les tocará sobrepasar por el sólo hecho de ser empresas familiares.

Ilustración 13: Ciclo de vida de empresa familiar



Fuente: DODERO (2010)

En tal sentido, en el caso de aplicación propuesto, se puede afirmar que MARGON S.R.L. se encuentra en la segunda crisis “Diferencia de visión padre-hijo”.

El fundador ya se encuentra transcurriendo la década de los 50 y sus hijos han comenzado a trabajar con él. Esta etapa genera en la familia mucho entusiasmo, pero no deja de presentar dificultades. Por un lado, se superponen roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa. El padre es padre en su casa, pero jefe en la empresa, mientras que los hijos ven a los padres siempre como superiores, aun cuando la responsabilidad en la toma de decisiones no recae en ellos. La confusión sobre estos roles entra en conflicto y provoca discusiones que no favorecen la calidad de trabajo ni de la vida familiar.

La visión de la organización no es la misma para el fundador, como para sus hijos. En este caso, al ingresar a la empresa luego de su paso por la universidad, tienen la ilusión de poner en práctica lo aprendido y realizar cambios que no son percibidos con agrado ni interés por el fundador, que suele remitirse a los orígenes de la empresa y a cuanto ha costado llegar hasta el lugar en que se encuentran hoy.

Padre e hijos no suelen trabajar en equipo, es por esto que es importante que el fundador de la organización pueda comunicar su visión, pero además deberá consensuar con sus hijos

tareas y responsabilidades acordes a cada uno para poder comprometerse y sacar la empresa adelante.

Si se logra sinergia positiva entre padres e hijos, la empresa podrá comenzar nuevos negocios, ser gestionada de una mejor manera y podrá crecer hacia una nueva etapa.

4.6 AMBIENTE, DIMENSIONES

Las organizaciones están insertas en el ambiente que, a su vez, influye en mayor o menor medida en ellas. Ese ambiente abarca distintos ámbitos: sectorial, político legal, sociocultural, demográfico, económico, tecnológico, ecológico, de recursos humanos, de recursos físicos, proveedores, intermediarios, clientes y consumidores.

El análisis del ambiente es importante para comprender los acontecimientos que ocurren en los distintos ámbitos que rodean a las organizaciones y donde desarrollan sus negocios. Este ambiente puede influir en mayor o menor medida en ellas. Es importante poder comprender los acontecimientos que ocurren en éste y el impacto que tienen las dimensiones del ambiente.

En base a lo planteado por el autor Richard Daft (1992) se pueden identificar a las variables del ambiente como el continuo de tres dimensiones: incertidumbre, cambio y complejidad. (Daft 1992)

4.6.1 INCERTIDUMBRE:

La incertidumbre se puede ver en que el decisor, en este caso el fundador, tenga o no una percepción clara de la información de los factores que hacen al funcionamiento de la organización para que le sea más fácil comprender las relaciones causa-efecto originadas y, a su vez, la apreciación del intervalo de retroacción, o sea la mejor estimación acerca del plazo en el cual la empresa recibe los resultados de las acciones que ha tomado. Se puede observar que en MARGON S.R.L. hay una incertidumbre relativamente baja del ambiente. A pesar de que en la organización no se toman parámetros de referencia en cuanto a las ventas promedio mensuales, cantidades de productos vendidas, vencimientos de cobro a clientes, vencimiento de pago a proveedores; tampoco se tiene una medición aproximada del impacto de las decisiones estratégicas como el aumento de precio, mejoras en la calidad o sabor de productos; la organización funciona y mantiene su flujo global de ventas.

4.6.2 CAMBIO:

El cambio ambiental puede definir un estado de estabilidad o dinamismo de este. La velocidad en la que cambian los factores ambientales, la variabilidad de éstos y cómo

varían estos factores en su conjunto (pauta global de cambio) proporcionan el impacto en las organizaciones. En el caso de aplicación, se puede apreciar que la organización se encuentra en un ambiente estable. Trabaja a pedido de sus clientes, pero elabora productos rutinariamente, siempre siguiendo el mismo proceso productivo. Se toman decisiones sobre qué pedido realizar primero, a qué proveedor pagarle y de qué manera, pero con la capacidad de poder predecirlo y poder reaccionar ante cambios. Un retraso en la recepción de materias primas, o cualquier situación extraordinaria que pueda ocurrir, sólo retrasaría el tiempo de entrega de los pedidos, lo que no ocasionaría, a pesar de las quejas o reclamos de clientes, ningún tipo de problema grave, dado que los clientes realizan sus pedidos con mucha anticipación, ya estando acostumbrados a los tiempos de demora en la entrega

4.6.3 COMPLEJIDAD:

La complejidad ambiental está dada por el número de factores y elementos del ambiente, y cómo son las interrelaciones entre estos. En un ambiente uniforme, el diseño de la organización será más sencillo y las decisiones más centralizadas. MARGON S.R.L. se encuentra en un ambiente uniforme. Como se puede ver en la empresa analizada, las situaciones ambientales son homogéneas, tanto los proveedores, clientes, sus preferencias, y las acciones de competidores. La tecnología utilizada en los procesos productivos no es de gran envergadura ni sofisticada, el personal no necesita alta especialización y se suelen dar respuestas uniformes a las situaciones diarias. Además, debido a la uniformidad del ambiente, es posible la centralización en la toma de decisiones por el fundador.

Es importante analizar entonces, las variables externas que pueden encontrarse en el ambiente en el que se desenvuelve la organización. Por un lado, el microentorno, que será analizado utilizando la herramienta Modelo de Porter, y además, el macroentorno en donde se analizarán variables económicas, políticas, legales, tecnológicas y relacionadas con el mercado laboral.

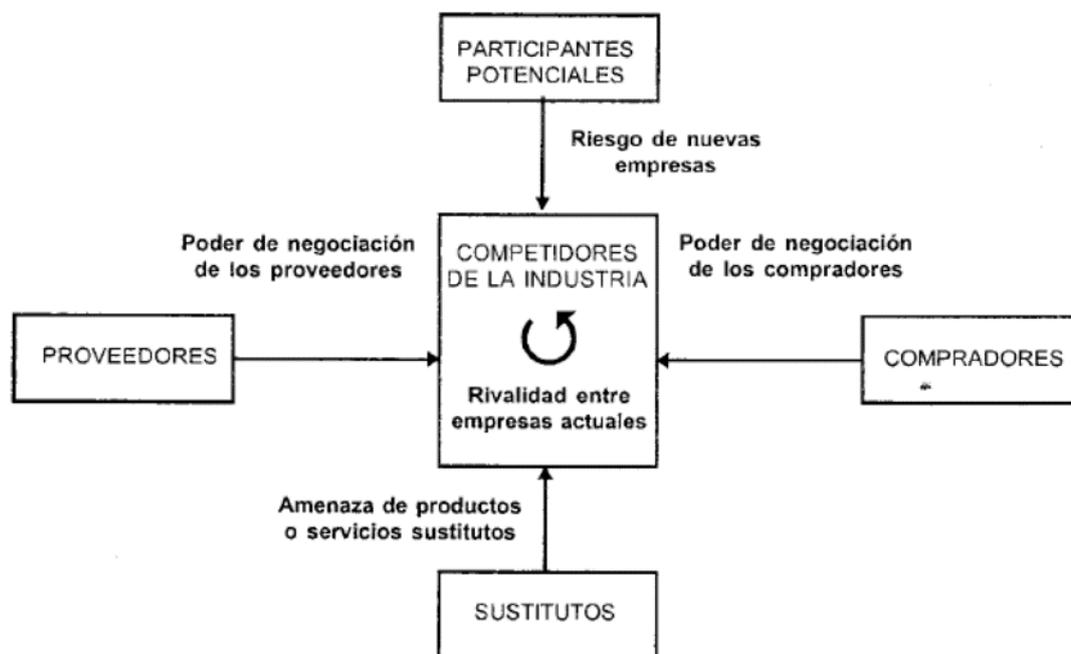
4.7 ANÁLISIS DEL AMBIENTE

4.7.1 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Para analizar el ambiente que rodea a la organización, se utilizará el modelo de cinco fuerzas de Porter (2008). En dicho modelo se analizan las variables con las que interactúa

la organización, como lo muestra la Ilustración N°13, teniendo en cuenta su poder de negociación.

Ilustración 14: Modelo cinco fuerzas de Porter



Fuente: PORTER (2008)

✓ Proveedores

Los principales proveedores de la empresa son sobre todo grandes importadores y fabricantes de productos químicos alimenticios que están ubicados en la provincia de Buenos Aires. Se pueden nombrar como los más importantes a: Saporiti S.A., Química Mega S.A., Porta Hnos. S.A., Colfe S.R.L., Epecuen S.A.C.I.F.I.A, Xantana S.R.L., Tecnovo S.A., Texar Ingredientes, Flair S.R.L.. También son importantes los proveedores de material de empaque de los productos como por ejemplo CMG S.R.L. quien provee cajas, IPLAST S.A. quien provee bolsas para contener productos y EMPAQUE S.A. quien brinda el material plástico para armar los productos terminados. El poder de negociación de los proveedores con respecto a la organización es muy fuerte, dado que los productos que comercializan son en muchos casos insustituibles a nivel nacional. MARGON debe pagar a veces por adelantado la mercadería y en el mejor de los casos con un plazo a 30 días.

✓ **Clientes**

Es posible dividir a los clientes de la organización en dos grandes grupos representativos. Por un lado: mayoristas, negocios y distribuidores que compran los productos terminados (como gelatinas, sopas, caldos, etc.) y que después ellos los revenden a consumidores finales. Los más importantes son Oscar Ruben David Mayorista (Mendoza), Café América Mayorista (San Juan), Cereales el Diamante S.R.L. (San Rafael), Cuyo Aromas S.A. (Mendoza), Hijos de Enrique R. Cangiano (San Luis), Mayorista Chialvo S.A (Córdoba), Marleben S.R.L, (Mar del Plata). Se puede observar que, en este grupo de clientes, que, si bien muchos de ellos son importantes, el poder de negociación de la empresa es fuerte dado que una vez entregada la mercadería se retira el pago de la misma, pero, por otro lado, la organización acepta la devolución de productos con roturas, vencidos, o con cualquier desperfecto, aunque no sea responsabilidad de ella.

Por otro lado, se encuentran empresas que requieren de sus servicios de asesoramiento, compra de insumos alimenticios al por mayor o de las bases de producto, es decir, utilizan los productos o servicios brindados por la empresa como insumos o materias primas para hacer su propio producto final. Los más importantes son: Soda Canet (Mendoza), Ferruccio Soppelsa S.A. (Mendoza), Graziani Ana Sandra (San Juan), Totals S.A. (San Rafael), Nutreco Alimentos S.R.L., Agua Sierra de los Padres (San Rafael), Millán S.A. (Átomo supermercados y Olivícola LAUR). Como el producto comercializado en este caso es insustituible para los clientes, MARGON tiene un gran poder de negociación, manejando la relación comercial a su tiempo de pagos, entrega y logística.

✓ **Clientes potenciales**

En este momento, la organización está pensando en incursionar en nuevas líneas de productos para ser ofrecidos a minoristas. Su objetivo es desarrollar productos terminados en presentaciones aptas para que el cliente final sea cualquier familia. Si bien no se ha hecho un gran análisis de mercado, la organización ha detectado que varios distribuidores y vendedores mayoristas han solicitado este tipo de envases. Además, la nueva Ley de Góndolas aprobada a nivel nacional obliga a supermercados minoristas a agrandar la oferta de marcas y sobre todo a incorporar marcas regionales.

Actualmente se distinguen dos canales de distribución: por un lado, se trabaja con distribuidores mayoristas que ofrecen el producto a consumidores finales en envases

institucionales (de 1 kg), por ejemplo, el mayorista Oscar David en Mendoza. Por otro lado, los productos se venden a granel a clientes que luego los fraccionan y venden en pequeñas dosis.

✓ **Competidores. Rivalidad competitiva.**

Es importante resaltar que en los servicios de asesoramiento y desarrollo de productos para que otras empresas logren un producto final, MARGON S.R.L. no tiene competencia alguna. No hay empresas, por lo menos en la provincia, que se dediquen a asesorar sobre elaboración de alimentos o desarrollo de estos, es decir, hay competencia en empresas que vendan sabores, colorantes y productos químicos; pero en contrapartida, no hay organizaciones que brinden un producto totalmente desarrollado en color, sabor, acidez, dulzor, etc.

En cuanto a los productos en polvo, se pueden identificar competidores tanto a nivel local como Baldinelli-Indias; también marcas de Córdoba como Jumalá; otras de Buenos Aires como pueden ser Orlo, San Justo, MAPSA, Emeth, entre otros; y también las grandes marcas como Knor, Alicante, Maggi en productos salados o Godet, Royal, Exquisita en productos dulces.

La gran ventaja competitiva que tiene MARGON S.R.L. en cuanto a sus competidores es que al producir en bajos volúmenes y a pedido de sus clientes no se limitan a realizar sólo los productos más vendidos, por ejemplo, pueden hacer una gelatina de manzana que se venda poco pero que cubra un nicho de mercado no explotado por las grandes marcas; o también, desarrollar una línea de caldos deshidratados sin sal que se comercializa en pocas cantidades, pero tiene su mercado objetivo. Por otro lado, la cuota de mercado que ocupa la empresa es muy baja en relación con sus competidores y a su vez, el posicionamiento de esta es muy bajo, podría considerarse dentro del lote de las terceras marcas.

✓ **Competidores potenciales (barreras)**

El mercado de los productos terminados tiene grandes barreras de entrada. El principal inconveniente es tener la capacidad para desarrollar las matrices de productos con sus formulaciones. Por otro lado, los proveedores de la materia prima son muy exclusivos y se debe realizar una gran inversión y en grandes cantidades para poder trabajar con ellos y, por otro lado, se debe contar con un espacio físico, vendedores y distribuidores para la elaboración y despacho de la mercadería.

En cuanto al asesoramiento y desarrollo de productos base para otras organizaciones, la barrera también es muy alta por lo que se debe tener el conocimiento y la experiencia en el rubro para poder realizarlo.

4.7.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Se analizarán las variables del entorno general o macroentorno de la organización, que son aquellas variables que tienen un impacto directo en la organización, pero la influyen de manera indirecta.

✓ Económico

La situación de pandemia que atraviesa el mundo y el país trae consigo una incertidumbre abrumadora a todas las organizaciones. El peso argentino se devalúa continuamente, provocando un aumento de los precios de los productos de la empresa, debido a que estos en su mayoría están compuestos por insumos importados. Además, en la actualidad, el mundo se encuentra en una recesión económica lo cual afecta la productividad en general y la capacidad de compra de cada uno de los consumidores. Por otro lado, al comercializar la empresa productos alimenticios y ser una tercera marca, un poco más económica que las demás, no se resiente tanto en sus ventas.

✓ Político/Legal

La organización, al ser considerada como actividad esencial, no tuvo que cerrar sus puertas ni un solo día, dada la situación generada por el virus COVID-19.

✓ Tecnológico

La tecnología utilizada por la empresa no es compleja. Utiliza un sistema de información del tipo SPO (sistema de procesamiento de operaciones) el cual registra la recepción de mercadería, proveedores, ventas, stock, facturación y demás actividades de rutina.

Esta tecnología es sencilla donde las herramientas no son automatizadas, es decir requieren de la presencia del operario.

✓ Mercado Laboral

El núcleo operativo, al ser puestos que requieren pocos requerimientos específicos y cuya capacitación puede realizarse dentro de la empresa, es fácilmente abastecido con el mercado laboral actual. Cabe destacar que la empresa mantiene un personal estable y con poca rotación.

4.8 POSICIONAMIENTO

El profesor de la Universidad Nacional de Cuyo, Hugo Ocaña, enuncia que la posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado y definirá su posición de líder, seguidor o rezagado (o tercera marca). Asimismo, esta posición es resultado de una serie de movimientos o acciones estratégicas complementarias a la estrategia de negocios, es decir, su misión, visión, objetivos, valores, etc. Estas estrategias pueden ser de dos tipos, ataque o defensa, y, además, las condiciones para desarrollar una u otra estrategia dependen de: variables controlables o internas a la organización (fortalezas y debilidades), o bien incontrolables o externas (oportunidades y amenazas) como se puede ver en la siguiente tabla: (Ocaña, 2016).

Tabla 7: Matriz técnicas de posicionamiento

	ENTORNO CON DOMINIO DE OPORTUNIDADES	ENTORNO CON DOMINIO DE AMENAZAS
CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE FORTALEZAS	ESTRATEGIA DE ATAQUE o CONTRAATAQUE Táctica Envolvente	ESTRATEGIA DE ATAQUE Táctica de Varios Lados
CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE DEFENSA Táctica de Flancos	ESTRATEGIA DE DEFENSA Táctica de Retaguardia

Fuente: OCAÑA 2016

Como se ha analizado anteriormente, MarGon S.R.L. pertenece al lote de las marcas rezagadas o terceras marcas donde sus capacidades empresarias tienen dominio de debilidades, pero se desenvuelve en un mercado donde predominan las oportunidades. Surge de este análisis que la organización ha utilizado una estrategia de defensa con táctica de flancos.

La empresa trata de mantener su posición competitiva dentro de un sector tan importante como el de alimentos. Se encuentra en una situación competitiva adversa, pero es posible competir. Dentro del rubro hay competidores de mucho peso, que imponen sus condiciones ya sea en precios, cualidades o calidades de productos, tendencias de mercado e innovaciones de productos. La organización trata de defenderse en aquellos flancos donde es más vulnerable, por ejemplo en precios, canales de distribución o su casi nula publicidad, y a su vez trata de aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado, por ejemplo, como ya se ha mencionado, tienen la posibilidad de rápidamente desarrollar productos de sabores o atributos

nuevos, que aunque no logren acaparar todo el mercado, logran captar una cuota de este, que hace que la empresa siga siendo competitiva dentro del rubro.

4.9 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Se puede afirmar que la planificación permite acortar las distancias entre donde estamos y a donde queremos llegar. La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite determinar el qué hacer y cómo hacer en una empresa para utilizar eficazmente los recursos y poder destacarse en un entorno competitivo. Anthony Robert afirma que es “el proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes, que se sigue para determinar los objetivos y las metas de una organización, y las estrategias que permitan alcanzarlos”. (Robert, 1998)

Como se puede observar en apartados anteriores de este trabajo, la organización MarGon S.R.L. no cuenta con un plan estratégico que guíe sus acciones actuales o marque un camino para el futuro del negocio, es por esto que se tratará, mediante el modelo de Planificación Paralela, abordar dentro de la planificación estratégica, dos temas fundamentales: familia y empresa.

Es diferente la planificación estratégica en las empresas familiares, dado que mucho antes de crearse un proceso formal de planeamiento, es necesario desarrollar una visión compartida de propiedad y de empresa. En un primer momento no hay barreras entre la gestión y la propiedad, por lo general el fundador forma parte de ambos sistemas, pero luego, con el paso del tiempo es necesario crear estructuras empresariales para dividir responsabilidades de gestión entre algunos sucesores, mientras que los demás sólo formarán parte del sistema de propiedad. (WARD, 2005)

De acuerdo con Casillas, Diaz y Vasquez (2005), las fuerzas externas que impulsan la planificación empresarial no fomentan la planificación de la familia empresarial, puesto que los fundadores se centran en los negocios y, por lo general, no ven la necesidad de planificación familiar, especialmente la participación de sus hijos, y consideran que este proceso es asumido y natural. La segunda generación, por otra parte, anticipa que sus hijos se unirán con algo de planificación. No obstante, la planificación formal generalmente se desencadena cuando la tercera generación se involucra, uniéndose a la empresa como empleados y propietarios potenciales.

La planificación conjunta familia-empresa ayuda a los miembros de la familia y a la gerencia a comprender los factores críticos para el crecimiento comercial a largo plazo y permite construir un compromiso familiar. A su vez, proporciona una base para coordinar, dirigir y

controlar las actividades del negocio. Estos objetivos tienen un significado especial para una empresa familiar preocupada por los desafíos adicionales de la administración y la sucesión de la propiedad mientras se mantienen las relaciones familiares. (Carlock & Ward, 2003)

El proceso de planificación paralela (PPP) surge como una oportunidad para poder abordar los temas que competen tanto a la organización como a la familia. Este proceso considera tres fases para su desarrollo: pensamiento estratégico, formulación estratégica y, puesta en práctica y reformulación. (Carlock & Ward, 2003)

1. Pensamiento estratégico

Esta fase de la planificación paralela comprende dos aspectos fundamentales: la declaración del compromiso familiar, donde la familia expone su filosofía empresarial, sus valores básicos y una visión familiar para el futuro; y la declaración del compromiso estratégico de la empresa, con su visión a futuro y objetivos a largo plazo. Como resultado de este paso, es importante llegar a una Visión Compartida de Futuro clara, y tratar de revisar y renovar este compromiso con regularidad. (Ward 2005). A continuación, se desarrollará para el caso de aplicación, la misión, visión y valores con relación a la familia-empresa.

✓ Misión

En muchas oportunidades las personas que integran organizaciones, empresas, instituciones no saben por qué realizan ciertas actividades. No saben hacia dónde va el trabajo que realizan, ni de dónde proviene la necesidad de hacerlo. La misión consiste en la razón de ser de una organización, que permite generar una identidad y personalidad corporativa. Debe dar respuesta a las siguientes interrogantes: “¿Qué clase de empresa somos?, ¿Qué nos motivó a constituirnos?, ¿Qué tipo de productos o servicios ofrecemos?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿En qué mercado desempeñaremos nuestras funciones?, ¿Con qué recursos realizaremos estas tareas?, ¿Cómo será nuestra gestión?” (Parreño, 2019). Se puede definir para MarGon S.R.L la siguiente misión:

“Ofrecer productos y servicios alimenticios de calidad, proyectando satisfacción en nuestros clientes, consumidores, proveedores y empleados; logrando innovación y crecimiento constante en armonía con la comunidad”.

✓ **Visión**

La visión establece hacia dónde vamos, qué, cómo, por qué y para qué ofrecemos nuestro servicio o producto. Si está claramente planteada orienta a las personas en su rumbo dentro de una empresa, las motiva, les otorga sentido de pertenencia y las hace sentirse dignas de lo que hacen, del modo en que lo hacen y del lugar en que lo hacen (Hambra, 2017). En el proceso de planificación paralela, se debe lograr una visión de futuro compartida por ambas realidades (empresa-familia) donde se incluyan tanto valores básicos de la familia, como expectativas de crecimiento empresarial. (Ward 2005). Para la organización analizada se puede definir la siguiente visión:

“Ser una empresa alimenticia líder en la región, sin dejar de lado nuestra simpleza familiar, centrando nuestros esfuerzos en la comunidad que nos rodea”.

✓ **Valores**

Los valores centrales son los principios esenciales y perdurables de una organización. Como pequeño conjunto de principios guía atemporales, los valores centrales no necesitan una justificación externa; tienen un valor y una importancia intrínsecos para quienes forman parte de la organización. (Porras & Collins 1997). Se pueden redactar para el caso de aplicación cuatro valores centrales que pueden relacionar tanto a la familia como a la empresa:

1. **Colaboración:** creer en el trabajo en equipo como fundamental para el crecimiento y buen funcionamiento de la organización. Velar por la solidaridad y compañerismo, entre pares, personal de distintos rangos, familiares y no familiares.
2. **Confianza:** creer en la honestidad, credibilidad, transparencia de todos los miembros de la organización y velar porque así sea.
3. **Resiliencia:** apelar a la fortaleza de los miembros de la organización para seguir adelante en contextos hostiles y poder hacer frente a conflictos, crisis y adversidades.
4. **Respeto:** primar opiniones, criterios y sentimientos de todos los miembros de la empresa, sean familiares o no, comprendiendo que todas las personas son diferentes, apelando a la empatía.

2. Formulación estratégica

En esta etapa del desarrollo paralelo, la familia desarrolla un Plan de Continuidad Empresarial, mientras que en la empresa se desarrolla un Plan de Estrategia Empresarial. La familia debe resolver problemas de participación familiar, desarrollo y sucesión del liderazgo familiar, y planeamiento de la propiedad; mientras que, por otro lado, la gerencia debe llevar a cabo procesos de planeamiento estratégico y el potencial de la empresa. (Ward 2005). Se desarrollará para el caso de aplicación un Plan de Continuidad Empresarial y un Plan de Estrategia Empresarial.

✓ **Plan Familiar de Continuidad Empresarial:** en un primer punto, se deben resolver los problemas de participación de los miembros de la familia en el gobierno y la gerencia, es decir, cómo escoger, desarrollar y comprometer a los individuos, como también establecer directrices para las reuniones y estándares de comunicación. Como segundo punto, debe plantearse dentro de la familia la sucesión del liderazgo familiar y el desarrollo de carrera de la siguiente generación, dejando en claro una política común para todos los miembros de la familia. Por último, se debe desarrollar la planificación a futuro de la propiedad y manifestación de división de dividendos o reinversiones, problemas de sucesión y estructuras de propiedad (Ward, 2005). Se tratará de definir para el caso de aplicación los siguientes aspectos:

- **Órganos de gobierno:** es imprescindible que en la empresa se empiece a distinguir entre la propiedad y la gestión. Al ser una familia tan chica, puede ser que varias personas que ocupen ambas posiciones sean las mismas, pero se debe dejar en claro quiénes ocupan cada función y qué decisiones pueden tomar cada uno. Por ejemplo, en este caso, Alberto es dueño de la empresa, pero a su vez también ejerce la gestión, es Socio Gerente, mientras que su esposa Graciela, también es propietaria del cincuenta por ciento de las acciones de la sociedad, pero no ejerce cargos de gestión. Se observa que, en esta etapa del ciclo de vida de la empresa, es importante que comience a abrirse un debate sobre cómo debería organizarse, sobre todo si se quiere pensar a futuro y en las generaciones venideras. A medida que la familia comience a crecer, se podrían conformar estos órganos:

- Asamblea familiar: órgano informativo, no decisorios que reúna a todos los integrantes de la familia (puede incluir cónyuges) y que trabajen o no en la empresa, cuya misión sea fomentar la unión y compromiso de la familia.
 - Consejo de familia: órgano que gobierne el protocolo familiar y lo haga cumplir. Deben ser miembros de la familia y no más de 4 o 5 personas, y además, tener vínculos con la empresa.
 - Junta directiva: órgano ejecutivo de la sociedad, que estará encargado de la gestión y administración de la empresa. Puede estar compuesto tanto por miembros familiares, como por colaboradores externos.
- **Protocolo familiar**: antes de poder aplicar un protocolo familiar, la empresa debe poder estructurarse y lograr un equilibrio óptimo entre flexibilidad y controlabilidad. De igual manera, es necesario el desarrollo de reglas de convivencia de la familia en el momento en que se comienza a practicar el proyecto entre los miembros de esta. Se debe velar por una construcción colectiva constante, que debe dedicarse a mantener las relaciones de los miembros actuales de la familia, como también a la formación de nuevas generaciones y, fundamentalmente, al cumplimiento de normas y compromisos asumidos sin necesidad de controles externos a la autoridad de la familia misma. A continuación, se propondrá un modelo borrador, pero cabe destacar que, para la consecución de un modelo consolidado, la familia debe someterse a un proceso largo, donde se deben suceder una serie de acuerdos y compromisos entre familiares.

Introducción

Se expone en este documento que los integrantes de la familia Sabás, en calidad de socios y futuros herederos de la firma, desarrollarán en las siguientes líneas un Protocolo Familiar para garantizar la perdurabilidad de la empresa MarGon S.R.L.

Las normas y principios expuestos en este documento están sujetos a revisión, cambios y actualizaciones conforme a requerimientos de la empresa y evoluciones del contexto.

Miembros del Grupo Familiar

Nombre	% societario	Relación	Vinculación
Alberto Sabás	50%	Fundador	Socio- Gerente
Graciela Giménez	50%	Fundador – Conyugue	Socia
Mariano Sabás	-	Hijo	Empleado
Gonzalo Sabás	-	Hijo	

Reseña de la Empresa

MARGON S.R.L. es una empresa mendocina creada en el año 1999 por el Ingeniero Químico Alberto Sabás quien luego de haber pasado varios años (desde egresar de la Universidad Tecnológica Nacional en el año 1988), trabajando en relación de dependencia en empresas relacionadas con la industria alimenticia, decide emprender un proyecto propio. Actualmente se dedica a la producción y elaboración de productos alimenticios.

Misión

Ofrecer productos y servicios alimenticios de calidad, proyectando satisfacción en nuestros clientes, consumidores, proveedores y empleados; logrando innovación y crecimiento constante en armonía con la comunidad.

Visión

Ser una empresa alimenticia líder en la región, sin dejar de lado nuestra simpleza familiar, centrando nuestros esfuerzos en la comunidad que nos rodea.

Valores

1. Colaboración
2. Confianza
3. Resiliencia
4. Respeto

Definiciones

- **Ámbito de aplicación:** miembros del grupo familiar que posean vínculos con MarGon S.R.L. están obligados a cumplir con las normas y reglamentaciones de este protocolo.
- **Cultura:** la cultura familiar que construye día a día la organización debe ser transmitida de una generación a otra. Se transmitirá mediante diálogos, consensos y sobre todo con el ejemplo.
- **Consenso:** las decisiones se tomarán con el mayor consenso posible, aunque sea un proceso largo y complejo sin recurrir a terceros.
- **Profesionalidad:** los miembros de la familia se abstendrán a interponer sus intereses personales, los criterios y decisiones deben ser siempre profesionales.
- **Liderazgo:** la dirección de la empresa será confiada a las personas más idóneas en base a conocimientos y capacidades.
- **Condiciones de acceso al trabajo:** todos los miembros de la familia pueden acceder a puestos de trabajo en la organización, cumpliendo con la formación y requerimientos exigidos. Es decir, para acceder a cargos administrativos deben tener carreras de grado Administrativas o afines; para acceder a cargos contables, formación Contable o afines; para cargos ejecutivos de producción deben tener formación en Ingenierías o afines.
- **Incorporación de miembros de la familia políticos:** para acceder a la organización, además de cumplir con los requerimientos de miembros de la familia, deben contar con la aprobación de los miembros de ésta.
- **Reclutamiento y selección:** primero se comenzará con una convocatoria interna y de no encontrar a la persona indicada para el puesto, se realizará una convocatoria externa.
- **Remuneraciones:** los miembros de la familia que trabajen en la empresa recibirán una remuneración acorde a su trabajo y

establecida por el mercado en puestos similares. Para los miembros no familiares, se seguirá el mismo criterio.

- **Venta de participaciones sociales:** los socios que deseen vender una parte o la totalidad de sus acciones por algún motivo válido, deberán en primer lugar ofrecerlas a los demás socios de la empresa, en segunda instancia a algún miembro de la familia que no posea acciones y, como última instancia, ofrecerlas a algún tercero interesado con previa aprobación de los socios actuales.

- **Distribución de dividendos y reinversión:** los miembros de la familia deben velar por mantener la propiedad de la empresa en manos de la familia, tratando de promover su desarrollo e incrementar su valor. Es importante definir una correcta distribución de utilidades, para recompensar tanto a los miembros familiares que trabajan en la organización, como a los que no; pero a su vez, quien gestione la organización deberá reinvertir un porcentaje de estas utilidades para atender las necesidades de la empresa y apostar a su crecimiento. Sería deseable llegar a un equilibrio que sirva tanto al sistema familiar como al empresarial, por lo que se podría proponer que el 50% de las utilidades sean destinadas a reinversión y el 50% restante sea distribuido entre los accionistas.

- **Sucesión e integración:** dada las condiciones observadas en la organización es recomendable para el traspaso generacional de MarGon, optar por el Paradigma de Integración que plantea el autor Jorge Hembra. Alberto tiene apenas 59 años y sus hijos Mariano y Gonzalo, tienen 27 y 25 años respectivamente. El fundador puede aportar sus conocimientos y vivencias de sus más de 20 años de trabajo, mientras que sus hijos, pueden aportar sus ganas de progresar, sus conocimientos académicos y el entendimiento de los tiempos que corren para integrarse, aprovechar oportunidades del ambiente, desarrollar nuevos negocios y de esta manera, hacer crecer la organización.

- ✓ **Plan de Estrategia Empresarial:** se debe desarrollar un plan detallado utilizando herramientas y técnicas convencionales de planificación estratégica para evaluar la empresa (Ward, 2005). Se desarrollará para MarGon S.R.L. un análisis FODA para luego diseñar estrategias aplicables a la organización. Luego en base al análisis detallado en apartados anteriores, y en base a lo expuesto en el Capítulo III de este trabajo, se propondrán formas de profesionalización, dificultades observadas del trabajo en familia en la organización, buscando formas de superarlas, trampas que se pueden evidenciar en esta empresa y recomendaciones de como sortearlas.

<p><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptación a los cambios: la organización puede reorganizarse con rapidez ante cualquier inconveniente surgido con el personal, materias primas, maquinarias, etc. ▪ Confianza y respeto entre los miembros de la organización. ▪ Personal multitareas: todos los miembros de la empresa conocen en mayor o menor medida el trabajo a realizar en todos los puestos. ▪ Fuerte desarrollo de cartera de productos: línea de productos ampliada en diferentes presentaciones, sabores y tamaños. ▪ Conocimiento sobre materias primas, insumos y como utilizarlos ▪ Fidelidad de clientes: la mayoría lleva muchos años de relación comercial, mientras que los nuevos repiten su compra. ▪ Precios más bajos que la competencia ▪ Distribución de productos propia en Mendoza y optimizada a zonas alejadas mediante transportes de confianza. ▪ Instalaciones propias. 	<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de sistemas de información desarrollados: el sistema utilizado en la actualidad no refleja de manera correcta el trabajo de la organización. ▪ No hay planificación en el manejo del dinero: pagos, cobros, inversiones. El manejo de la caja de la empresa se confunde con el bolsillo del fundador. ▪ Faltan mecanismos de control: Ineficiente control de materias primas, producciones, stock. ▪ Nulo desarrollo de comunicación externa (publicidad, página web, redes sociales, etc.) ▪ Débil imagen corporativa, packaging y packing. ▪ Falta de comunicación interna en tareas cotidianas. ▪ Capacidad de las instalaciones insuficiente. ▪ Desconocimiento por parte del personal de los objetivos de la empresa. ▪ Fuerza de ventas autolimitada: la producción de productos se realiza a pedido, por lo que la venta está limitada por la producción.
<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ley de góndolas: impulsa la diversidad de productos y marcas en supermercados y mayoristas, apoyando a pequeñas empresas sobre todo de origen local. ▪ Mercado potencial grande: los productos pueden ser comercializados tanto en mayoristas como minoristas. ▪ Posibilidad de desarrollo de productos en corto tiempo. 	<p><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La crisis económica de país afecta el consumo de los productos. ▪ La inflación y suba del dólar, repercute en el precio de las materias primas y por lo tanto en el costo de los productos terminados fuertemente. ▪ Fuertes competidores en el sector.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posibilidad de exportación de sus productos. ▪ La empresa puede mejorar aprovisionamiento de materia prima, planificando su uso, sin tener problemas con sus proveedores por su gran relación de confianza. ▪ Altas barreras de ingreso al mercado. ▪ Se puede adquirir tecnología para automatizar producción y, de esta manera, hacerla más eficiente y con menor costo. ▪ Por ser segunda marca en momentos de crisis se mantienen (incluso aumentan) las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por la baja automatización, los costos de la mano de obra son muy significativos en el costo del producto, lo que hace a la empresa poco competitiva.
--	---

INTERNO EXTERNO	<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
<u>Oportunidades</u>	<p>FO- maximizar fortalezas y oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevos productos adecuados a la venta en supermercados minoristas, en presentaciones aptas para el consumo doméstico. • Aprovechar los clientes actuales para profundizar el mercado, tratando de ofrecer productos nuevos o en nuevas presentaciones. • Concientizar a la fuerza de trabajo sobre su importancia, motivarlos para alcanzar una mejora productiva que logre impulsar las ventas de la organización. 	<p>DO- minimizar debilidades y maximizar oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar un sistema de gestión que ayude en la gestión administrativa, optimice la producción y relaciones con clientes. • Capacitar al personal sobre la visión de la compañía, hacerlos parte. • Desarrollar la imagen organizacional tanto en presentaciones de productos como en la apertura a canales digitales, redes sociales, etc.

<p><u>Amenazas</u></p>	<p>FA- maximizar fortalezas y minimizar amenazas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lograr acuerdos con proveedores para intentar palear el aumento inflacionario. • Tratar de automatizar la producción para lograr ser más eficientes y abarcar nuevos mercados. 	<p>DA- minimizar debilidades y amenazas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar asentarse en un nicho de mercado en el que no tenga que competir con grandes marcas líderes del sector.
------------------------	---	---

En cuanto al tema de profesionalización de Pymes abordado en el capítulo III, se puede afirmar que la empresa MarGon se encuentra en una etapa de Go-Go. La empresa se encuentra creciendo y está inmersa en una vorágine diaria de hacer casi sin pensar. Se trata de cumplir con todos los pedidos en el menor tiempo posible, pero sin una planificación que ayude a la gestión. Cuando se pasa por alto por el fundador algún tipo de información, se ocasionan problemas, como pueden ser: atraso en la entrega de pedidos, insumos que no fueron pedidos a tiempo, proveedores que reclaman pagos, entre otros. Es necesario que la organización logre incorporar sistemas de información que brinden datos precisos y oportunos para poder mejorar la toma de decisiones y de esta manera poder lograr una planificación que no dependa de las decisiones de una sola persona, sino que sean más sistematizadas. Este sistema debe evidenciar la situación en la que se encuentra posicionada la empresa en tiempo real, para de esta manera, poder anticiparse a la necesidad de materias primas para la elaboración de productos, disminuir tiempos de entrega de pedidos, y poder anticiparse a las demandas de mercado. Hoy se trata en la gestión de “ocuparse de lo urgente, de un modo no sistemático”, pero se debe lograr estar un paso adelante, mediante la implementación de procesos sistemáticos, y políticas de trabajo.

Todos estos cambios, apoyarían la idea de comenzar a trabajar en base a un stock de productos, con una producción continua que empuje y levante las ventas, dejando de lado el sistema actual en el cuál la toma de pedidos es lo que motiva la producción.

Si la empresa no logra ordenarse y poder planificar, aunque sea a corto plazo, es muy difícil que pueda crecer, se encuentra autolimitada en su funcionamiento.

En la organización, por el solo hecho de ser una empresa familiar, se pueden evidenciar algunas dificultades derivadas del trabajo en familia que se nombrarán a continuación:

- **Superposición de roles:** Alberto desempeña el rol de líder en la organización, pero a su vez es padre y suegro de Mariano y Macarena, respectivamente, dos miembros de la familia que trabajan en la organización. Estas relaciones entran en contraposición y pueden generar conflictos, que traspasan del ámbito de negocios al familiar, o viceversa. Es recomendable que dentro de la organización se distribuyan las tareas a realizar, responsabilidades y competencias de cada uno, para de esta manera poder regir la actividad empresarial, sin entrar en conflictos que se traspasen a la familia.
- **Conflictos originados por remuneraciones:** en MarGon no hay una base sólida que determine criterios de remuneración para los familiares (ni tampoco para los empleados no familiares). De momento no ocasiona problemas, pero se debe encontrar una base sólida para ajustar el salario de los miembros de la organización en base a tipos de trabajo, responsabilidades, antigüedad etc., antes de que se generen conflictos.

Siguiendo con la temática, se pueden evidenciar en MarGon, como en la mayoría o todas las empresas familiares, trampas que han surgido en este momento de su ciclo de vida:

- **Trampa del líder:** de momento, Alberto, tiene centralizada la toma de decisiones y gestión en su persona. Aunque de a poco ha comenzado a delegar tareas rutinarias en otros miembros de la familia, está acostumbrado a ser él quien tenga la última palabra, porque lo hace así desde que fundó la organización y la ha hecho crecer hasta donde se encuentra hoy. Se podría decir que tiene la voluntad de apoyar un proyecto que trascienda en el tiempo, más allá de su persona, y de a poco se debe comenzar a forjar métodos, reglas, políticas, que delimite puestos, funciones, responsabilidades, es decir, una estructura organizacional en la que la empresa pueda apoyarse y desarrollarse por sobre las personas.

- **Trampa de la visión:** como la empresa no tiene una visión definida y explicitada, se vuelve difícil enfocar esfuerzos buscando una meta. Si bien siempre se piensa en crecer, innovar y buscar oportunidades, en algunas ocasiones las decisiones o inversiones que se llevan a cabo no son las más acertadas. Es pertinente definir una visión de futuro conjunta para descubrir el camino a seguir de la organización y de esta manera enfocar todos los esfuerzos de los miembros de la organización en realizar acciones, inversiones y trabajar en pos de cumplir este objetivo.
- **Confusión entre flujos económicos de la empresa y la familia:** como se mencionó anteriormente, en la empresa no hay criterios objetivos para fijar remuneraciones de miembros de la organización ya sean familiares, o no. Particularmente en MarGon S.R.L. la caja de la empresa es la misma que la del fundador, para él todo lo que entra en esta caja es de su propiedad. Esto trae algunos conflictos, por un lado, Alberto no disfruta del dinero que se genera, para él cualquier erogación necesaria para inversiones, arreglos o imprevistos generados en la organización son pagados de su propio bolsillo. Por otro lado, cuando las utilidades de la empresa son positivas, Alberto y su familia tienen un buen pasar económico, pero cuando la economía empresarial se ve complicada, el patrimonio familiar y su bienestar, también. Es sumamente necesario, separar el patrimonio del fundador de la caja de la empresa.

Es muy importante que la organización aprenda de sus crisis, dificultades y trampas. No es malo que en las empresas familiares (como en cualquier organización) surjan conflictos, son necesarios para crecer, pero se necesita que quienes toman decisiones sepan ver los errores, y poder aprender de ellos a tiempo, mediante una retroalimentación de estos mismos.

CONCLUSIÓN

Podemos afirmar, sin exagerar, que las empresas familiares constituyen una parte fundamental de la economía de nuestro país, pero también, que pocas de ellas logran sobrevivir hasta la segunda generación , y menos aún, a una tercera.

Es fundamental que la organización cuente con una adecuada visión de futuro al cual aspira, lograr en sus integrantes un buen control emocional para no confundir roles, constituyendo un proceso bien estructurado para afrontar aquellos temas que podrían suponer un obstáculo a su continuidad.

Para lograr que la empresa prospere y desarrolle la mayor cantidad de oportunidades de supervivencia posibles, se debe desarrollar y dejar muy en claro, que a la organización hay que servirla y no servirse de ella. Los fundadores de empresas familiares deben anhelar que su familia disfrute del patrimonio originado por sus esfuerzos, pero debe sentirse aún mejor, al ver que sus familiares tomen decisiones responsables, consensuadas y comprometidas con el futuro de ésta. Los valores y la forma de entender el trabajo deben ser transmitidos a las generaciones venideras, logrando una estructura que funcione como un todo por sobre las personas y que pueda influir en el éxito del negocio a través del tiempo.

Servir significa estar al servicio de alguien, estar sujeto a esto a pesar de cualquier adversidad, mientras que servirse se define como utilizar a una persona o cosa para alcanzar una meta, que generalmente es personal. Está claro, que, en cualquier tipo de organización, y más aún, en las empresas familiares, los miembros deben servir, usando este legado para promover tanto el bienestar familiar como el empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- Anthony, R (1998), “*El Control de Gestión: Marco, Entorno, Proceso*”, Harvard Business School. Ed. Deusto.
- Braidot, N.; Soto, E. (1997). *Las Pymes latinoamericanas*. Ed. IFEMA 2da. Ed. México.
- Castillo, L., Lira, A., & González, M. (octubre de 2014). *Enfoque de competencias para formar emprendedores*. Obtenido de TEC Empresarial. Vol.8 N° 2: file:///C:/Users/jrles_000/Downloads/Dialnet-ElEnfoqueDeCompetenciasParaFormarEmprendedores-4808515.pdf
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2003), *La planificación estratégica de la familia empresaria*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Corporación Financiera Internacional. (2018). *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares*. Obtenido de Corporación Financiera Internacional: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/253e1374-edba-44f4-8565-5f971fdeb00f/Family_Business_Governance_Handbook_Spanish.pdf?MOD=AJPERES&CVI=D=mnKgFXw
- Daft, R. (2011), *Teoría y diseño organizacional*, 10ª ed., México, Cengage.
- Dodero, S. (2010), *El ciclo de vida de las empresas familiares*; Recuperado de <http://familybusinesswiki.ning.com>
- Dubois, E. (s.f.). *El protocolo de la empresa familiar como instrumento de prevención de conflictos*. Obtenido de Artículo científico: http://favierduboisspagnolo.com/trabajos_doctrina/PROTOCOLO_DE_LA_SOCIEDAD_DE_FAMILIA.pdf
- Hambra, J. (2017), *La PyMe familiar*; Buenos Aires, Club Argentino de Negocios de Familia.
- Jones, G (2008), *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*, 5ª ed., México, Pearson.
- Gallo, M. A. (1989), *Las Empresas Familiares*, Barcelona, IESE.
- Giurfa, J. (2012). *Estudio de desarrollo emprendedor de la población joven en la provincia de Tacna, Perú*. Obtenido de Tesis de grado. Universidad Privada de Tacna.
- Lamattina M.; Donato, N. (2002), “*Scanning*” *las dimensiones ambientales: incertidumbre, cambio y complejidad.*, Jornadas de Ciencias Económicas, UNCuyo FCE.
- Leach, P. (1999), *La empresa familiar*. Ediciones Granica. Barcelona.
- Mcclelland, D. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand: Princeton.
- Mintzberg, H. (2001), *Diseño de organizaciones eficientes*, Buenos Aires, El Ateneo.
- Miranda, M. (2013). *Los problemas de financiación de la Pymes*. Obtenido de Tesis de grado. UNCUYO.

- Niethardt, E. (2018). *El gobierno de la empresa y la familia*. Obtenido de Consultor especialista en empresas familiares: <https://www.comafi.com.ar/1606-El-gobierno-de-la-empresa-y-la-familia.note.aspx#:~:text=En%20las%20empresas%20familiares%2C%20las,bienestar%20de%20sus%20socios%20familiares>.
- Nuez, M. J., & Górriz, C. (26 de julio de 2008). *El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución*. Obtenido de Artículo científico.
- Ocaña, H. (2016), *Dirección estratégica de los negocios*, Buenos Aires, Editorial Dunken
- Parreño, F. (2017), *Modelo de gestión para la empresa familia*, Parcor-Equipos industriales. Tesis de Maestría: Universidad Internacional del Ecuador .
- Pithod A. y Dodero S. (1997), *La empresa Familiar y sus ventajas competitivas*, Buenos Aires, El ateneo.
- Poncio, D. (diciembre de 2015). *Animarse a emprender*. Obtenido de Revista científica de Ciencias Sociales Vol. 11 n° 2.
- Popolo, B. d. (13 de febrero de 2020). *Pymes mendocinas acumulan tres años sin crecimiento*. Obtenido de Diario Los Andes: <https://www.losandes.com.ar/pymes-mendocinas-acumulan-tres-anos-sin-crecimiento/>
- Porter, M. (2008), *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 38° ed, Méjico.
- Press, E. (2013). *Empresa de Familia*. Buenos Aires: Granica.
- Porras, J. & Collins, J. (octubre 1997). *Cómo construir la visión de la empresa*. Obtenido de Revista Gestión Vol. 2 n° 5.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014), *ADMINISTRACIÓN, 12ª ed., Pearson*.
- Roura, H. (s.f.). *Las PyMES en el desarrollo de la economía argentina*. Obtenido de Blog Informe industrial:
http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=Las%20PyMES%20en%20el%20desarrollo%20de%20la%20econom%C3%ADa%20argentina___169
- Sanchez, L. (noviembre de 2012). *Tipos de emprendedores*. Obtenido de Emprende Pyme.net: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-emprendedores.html>
- Sbdar, M. (2018), *Los secretos mejor guardados de las PyMes perdurables*, Buenos Aires, La Materia Contenidos.
- Torres, G. (agosto de 2011). *Administración y gestión de empresas familiares*. Obtenido de Trabajo de Investigación . Universidad de Uncuyo. Facultad de Ciencias Económicas.
- Valda, J. C. (11 de abril de 2016). *PYMES argentinas: características generales*. Obtenido de <https://www.grandespymes.com.ar/2016/04/09/pymes-argentinas-caracteristicas-generales/#:~:text=Las%20PyMes%20son%20predominantemente%20empresas,el%20tipo%20de%20gesti%C3%B3n%20empresarial.&text=Las%20empresas%20%E2%80%9Cnuevas%20de%20son%2C,en%20inver>

Venturin, A. S. (noviembre de 2011). “*EMPRESAS FAMILIARES herramientas para su profesionalización y crecimiento*” . Obtenido de Uncuyo. Trabajo de investigación.

Ward, J. (2005), *El éxito de los negocios en familia*. Grupo Editorial Norma

Wels, V. (mayo de 2017). *Gestión de Pymes Familiares: “En busca del éxito empresarial, la armonía familiar y la trascendencia*. Obtenido de Tesis de grado. Universidad Torcuato Di Tella: https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/11175/MBA_2017_Noguera.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Westreicher, G. (27 de junio de 2015). *Pyme – Pequeña y mediana empresa*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/pyme.html>