

Universidad Nacional de Rosario
Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura
Escuela de Posgrado y Educación Continua



Tesis de Maestría

Sistema de Gestión Integral en Pymes Industriales de estructura familiar de la Región Rosario.

Autor: Ing. María Belén Collazuol

Director: Dra. Alicia Marchese

*Tesis presentada en la Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y
Agrimensura, en cumplimiento parcial de los requisitos para optar al título de*

Maestría en Ingeniería de Gestión Empresaria

Setiembre de 2021

Certifico que el trabajo incluido en esta tesis es el resultado de tareas de investigación originales y que no ha sido presentado para optar a un título de posgrado en ninguna otra Universidad o Institución.

María Belén Collazuol

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, por ser quien guía el rumbo de mi vida.

También, quiero agradecer a mi familia, por apoyarme y alentarme aún cuando mis ánimos decaían. En especial, quiero hacer mención a mi marido y mis hijas, que siempre estuvieron ahí con palabras de aliento para renovar energías.

Además, quiero agradecer a mi directora de tesis, la Dra. Alicia Marchese, quien con sus conocimientos y apoyo me guió para alcanzar los resultados que buscaba, y a todos los docentes de la maestría, quienes colaboraron en mi formación académica.

Por último, quiero agradecer a Grupo Comat SRL por brindarme todos los recursos y herramientas que fueron necesarios para llevar a cabo el proceso de investigación. No hubiese podido arribar a estos resultados de no haber sido por su incondicional ayuda.

Muchas gracias a todos.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO I - LA INVESTIGACION	8
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN.	8
1.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	8
1.3 OBJETIVO GENERAL.....	10
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.5 FUNDAMENTO TEÓRICO	11
1.6 HIPÓTESIS	16
1.7 METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	16
CAPITULO II - EL PROBLEMA DE LA PROFESIONALIZACION EN LA GESTION DE PYMES .18	
2.1 CONTEXTO.....	18
2.2 ANTECEDENTES. TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN REFERIDOS A LA FALTA DE PROFESIONALIZACIÓN DE GESTIÓN EN PYMES FAMILIARES	21
2.3 DATOS HISTÓRICOS Y ESTADÍSTICOS.....	23
CAPITULO III - HERRAMIENTAS PARA PROMOVER LA COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD EN EL TIEMPO	28
3.1 REFLEXIÓN ESTRATÉGICA DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN	28
3.2 ESTRATEGIA DE NEGOCIO.....	29
3.3 ORGANIZACIÓN. ROLES Y RESPONSABILIDADES DE PUESTOS CLAVES	34
3.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	44
3.5 PROTOCOLO FAMILIAR	53
3.6 TRANSFORMACIÓN DIGITAL	57
CAPÍTULO IV - DISEÑO DE SISTEMA DE GESTION INTEGRAL	64
4.1 INTRODUCCIÓN.....	64
4.2 RECOLECCIÓN DE DATOS.....	67
4.3 ANÁLISIS PROPIAMENTE DICHO Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	92
4.4 PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL. CRM+ ERP+PLM.....	100
CAPÍTULO V – CONCLUSIÓN	106
BIBLIOGRAFÍA	109
ANEXOS	112
ANEXO A - ESPECIFICACIÓN UNE 0060:2018 (ESPAÑA)	112

ANEXO B - ESPECIFICACIÓN UNE 0060:2018 INDUSTRIA 4.0.....	113
ANEXO C – CERTIFICADO ISO 9001:2015	114
ANEXO D - MODELOS DE ENCUESTAS REALIZADAS A EMPRESAS	115
ANEXO E – ALCANCE Y CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	120
ANEXO F – REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	121
ANEXO G – ACTA DE REUNIÓN ELABORACIÓN PROTOCOLO FAMILIAR.....	122
ANEXO H – CERTIFICADO PROGRAMA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y PLAN DE TRABAJO PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	123
CRONOGRAMA PRELIMINAR DE ACTIVIDADES	124

RESUMEN

Mi trabajo de Tesis de Maestría se centró en indagar el problema de la gestión integral en las Pymes Industriales de estructura familiar de la región Rosario para implementar procesos de gestión profesionalizados y sustentables en el tiempo.

Para realizarlo investigué trabajos similares realizados con anterioridad, consulté autores que abordan este tema con diferentes enfoques y utilicé una técnica cualitativa, el método de estudio de caso en Grupo Comat SRL. A través de este método, pude medir y registrar la conducta y formas de trabajo utilizadas por las personas involucradas en la gestión de una pyme industrial de estructura familiar de la región Rosario.

Pude concluir que para que este tipo de pymes sea sustentable y competitiva necesita implementar un Sistema de Gestión Integral que colabore proactivamente en la definición de estrategias y en el proceso de toma de decisión. Los recursos metodológicos que se incluyen en este trabajo son:

- Reflexión estratégica de visión, misión y valores de la organización
- Definición de la estrategia de negocio
- Definición de la estructura organizacional. Roles y responsabilidades de puestos claves
- Diseño de cuadro de mando integral
- Preparación de protocolo familiar
- Transformación digital de la organización

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de Tesis de Maestría se centra en indagar sobre el problema de la gestión integral en las Pymes Industriales de estructura familiar de la región Rosario para implementar procesos de gestión profesionalizados y sustentables en el tiempo.

En nuestro país, la estructura de empresas familiares es parte de su desarrollo cultural y económico. Las familias controlan la mayor parte de las Pymes y tienen un fuerte impacto en la economía. El Club Argentino de Negocios de Familia (CANF) estima que mueven el 70% del empleo privado y el 68% del PIB. No obstante, por problemas familiares y falta de profesionalización, pocas sobreviven al traspaso generacional. Los expertos aseguran que, con mayor planificación, mejoraría su continuidad.(CAME, 2015)

Exploraré los antecedentes que hay en trabajos de investigación referidos a la falta de profesionalización y problemas de gestión en Pymes Familiares. Presentaré un análisis estadístico con datos históricos.

Propondré una forma sistemática de trabajo que será útil para promover la competitividad y sustentabilidad en el tiempo. Esta forma de trabajo se basará en los siguientes recursos metodológicos: la Reflexión estratégica de Visión, Misión y Valores de la Organización, la Estrategia de Negocio, la Estructura de la Organización (definición de Roles y responsabilidades de puestos claves), el Cuadro de Mando Integral, el Protocolo Familiar y la Transformación Digital de toda la organización.

Para mi trabajo de investigación utilizaré una técnica cualitativa, el método de estudio de caso. A través de este método, podré medir y registrar la conducta y formas de trabajo utilizadas por las personas involucradas en la gestión de una pyme industrial de estructura familiar de la región Rosario.

Por último, extraeré conclusiones de la información obtenida y presentaré un Sistema de Gestión Integral adecuado para utilizarse en las Pymes Industriales de estructura familiar de la región Rosario.

CAPITULO I - LA INVESTIGACION

1.1 Tema de Investigación.

Recursos metodológicos útiles para la implantación de un Sistema de Gestión Integral en Pymes Industriales de estructura familiar de la Región Rosario.

El Sistema de Gestión Integral abarcará todas las áreas de la empresa.

1.2 Situación problemática

Este trabajo de investigación se centra en indagar sobre el problema de la gestión en las Pymes Industriales de estructura familiar para implementar procesos de gestión profesionalizados y sustentables en el tiempo.

Se ha reconocido ampliamente que las Pymes de estructura familiar reproducen deficiencias en torno a la competitividad y sustentabilidad en el tiempo, tal como lo demuestra el informe publicado por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) en 2015. Allí se sostiene que 9 de cada 10 Pymes del país son familiares, pero sólo el 35% supera el primer traspaso generacional.

Las Pymes Industriales de estructura familiar, son empresas cuya propiedad y gestión es manejada por familias, o sea, que no sólo deben atender las dificultades propias de un negocio sino también las que se presentan en el seno familiar. Además de lograr rentabilidad y competitividad para sostenerse en el mercado, esas empresas deben preservar la unidad familiar para lograr continuar en manos de la siguiente generación. (CAME, 2015)

Con referencia al conocimiento, tal como describe Vicente en la pág. 150 de su tesis de doctorado (Vicente, 2011), existe una articulación entre el conocimiento explícito, la aplicación o no de este conocimiento y el conocimiento tácito de los empresarios Pymes, esbozado aquí como know-how (conocimiento adquirido no formalmente). El know-how existente en la organización es la clave para diseñar, operar los planes y programas de trabajo que harán sostener la posición competitiva de una empresa. Pero el problema que surge es cómo identificarlo, cómo sistematizarlo y cómo transferirlo, es decir, como gestionar el conocimiento.

Surge aquí una necesidad de ordenar dicho conocimiento y destrezas, dejarlo sentado por escrito, realizar un protocolo para poder transmitirlo, ya sea al mando medio, a nuevos profesionales o para poder transferirlo a las nuevas generaciones.

Según el Instituto de Empresa Familiar y Economía Sostenible (EFESO) el 40% de las Pymes Familiares tienen problemas de rentabilidad, un 71% requiere mejoras en la organización y el 41% no planifica una estrategia empresarial. Es por esa falta de profesionalización que cuando se suman los problemas vinculares pocas sobreviven.

Por esta razón, la profesionalización se vuelve el principal desafío para la supervivencia de las empresas familiares. Pero ser rentable, permanecer, y crecer, requiere no sólo armonía, sino también definir roles y delegar adecuadamente las responsabilidades.

Algunos problemas son la generación de intereses contrapuestos, nepotismo, escasa organización y poca planificación que ponen en riesgo tanto el negocio como la estructura familiar. Solucionar estas dificultades y acompañar al crecimiento y desarrollo de la Pyme requiere alcanzar un orden administrativo, planificar tareas, tener objetivos definidos y claros.

Tal como hace referencia Gallo (Gallo, 1998), cuando se decide dar continuidad a la empresa como tal empresa familiar, los miembros de la familia han de relacionarse con la empresa de manera distinta a la de un propietario, que considera su propiedad en la empresa como una simple inversión temporal y mantiene con ella unas relaciones exclusivamente orientadas al valor económico, pues los miembros de la familia pasan a tener un nivel superior de compromiso en la construcción y desarrollo de la comunidad de personas –operarios, directivos, propietarios, etc.– que toda empresa es.

El marco formal de este tipo de relaciones recibe el nombre de «protocolo familiar». La explicitación normativa y la vivencia práctica del protocolo familiar conforman otro reto más para el fundador que quiere tener éxito duradero en su sucesión, pues no hay duda de que él, si sabe actuar acertadamente, es figura clave para la elaboración del protocolo familiar de la empresa familiar que ha fundado, desarrollado y está transmitiendo a su sucesor y a los demás miembros de la familia.

En ese marco, la clave para el éxito de las empresas de menor tamaño está estrechamente vinculada a la incorporación de sistemas de gestión modernos que hagan posible instalar capacidades de registro y utilización de información relevante y adecuada al mejoramiento de cada empresa.

En este marco, nos preguntamos con respecto a los miembros de la organización:

- ¿Cómo definen Misión, Visión y Valores de la empresa?
- ¿Cómo se están gestionando estas empresas?
- ¿Qué obstáculos identifican en la gestión del negocio?
- ¿Qué indicadores de gestión están utilizando para el negocio? ¿Cómo obtienen la información para su cálculo?
- ¿Qué herramientas son factibles de implementar para profesionalizar la gestión del negocio y transformarlo en un negocio sustentable en el tiempo?

1.3 Objetivo General

Proponer la utilización de recursos metodológicos para lograr implementar un Sistema de Gestión Integral en Pymes Industriales de estructura familiar de la Región Rosario, que incluya procesos de gestión profesionalizados y sustentables en el tiempo.

1.4 Objetivos Específicos

1. Identificar el volumen de empresas Pymes existente en la provincia de Santa Fe.
2. Indagar si han realizado Reflexión Estratégica de Visión, Misión y Valores.
3. Detectar la forma de gestión que están aplicando.
4. Identificar los obstáculos que surgen en la gestión del negocio.
5. Reconocer los indicadores de gestión que utilizan para gestionar el negocio y cómo se obtiene la información para su cálculo.
6. Plantear recursos metodológicos de gestión que podrían implementar las Pymes familiares para promover la profesionalización en la gestión del negocio, la sustentabilidad en el tiempo y la mejora de los resultados del negocio.

El objetivo general será alcanzado sólo si puedo cumplir todos los objetivos específicos.

La finalidad del primer objetivo específico, "Identificar el volumen de empresas Pymes con estructura de gestión familiar, existente en la Región Rosario", es contextualizar el espacio geográfico y el volumen de empresas similares a la cual basaré mi investigación para realizar el trabajo de mi tesis.

En la tabla detallada a continuación, especifico la relación que existe entre las preguntas planteadas y los restantes objetivos específicos definidos anteriormente:

Pregunta	Objetivo Específico
¿Cómo definen Misión, Visión y Valores de la empresa?	<i>Indagar si han realizado Reflexión Estratégica de Visión, Misión y Valores.</i>
¿Cómo se están gestionando estas empresas?	<i>Diagnosticar la forma de gestión que están aplicando.</i>
¿Qué obstáculos identifican en la gestión del negocio?	<i>Identificar los obstáculos que surgen en la gestión del negocio.</i>
¿Qué indicadores de gestión están utilizando para el negocio? ¿Cómo obtienen la información para su cálculo?	<i>Reconocer los indicadores de gestión que utilizan para gestionar el negocio y cómo se obtiene la información para su cálculo</i>
¿Qué recursos metodológicos son factibles de implementar para profesionalizar la gestión del negocio y transformarlo en un negocio sustentable en el tiempo?	<i>Plantear recursos metodológicos de gestión que podrían implementar las Pymes familiares para promover la profesionalización en la gestión del negocio, la sustentabilidad en el tiempo y la mejora de los resultados del negocio.</i>

1.5 Fundamento teórico

Uno de los más grandes desafíos de las Pymes, es convertirse en empresas más competitivas y sustentables en el tiempo. Para ello tienen que adoptar nuevos patrones empresariales y tecnológicos que generen “calidad”, en su interpretación más amplia: calidad técnica, del servicio, de la información, del proceso, de las personas, de la empresa, de los objetivos y por ende mejorar sus índices de productividad y competitividad.

La dirección de cada Pyme debe desarrollar un proceso de formulación estratégico y un proceso de revisión de dicha estrategia.

Como mecanismo de seguimiento, es recomendable que periódicamente la administración presente una “rendición de cuentas” en lo que respecta al plan estratégico.

Probablemente una de las mayores falencias en la gestión estratégica, sea causada por la inexistencia de un verdadero trabajo en equipo y profesionalizado de la dirección o dueños de las Pymes para la alineación de la misión y el alcance de la visión.

Se debe destacar que muchas empresas (González M. J., 2017), no disponen de herramientas para valorar el grado de cumplimiento de la estrategia, en parte porque no realizan el ejercicio de cuantificar desde la formulación de las metas y objetivos. Estas organizaciones no siguen el proceso de identificar, definir, medir, mejorar y evaluar un plan de acción que facilite el continuo seguimiento de la gestión estratégica.

Algunas herramientas conceptuales que nos ayudarán a promover la competitividad y sustentabilidad en el tiempo son:

1. Reflexión estratégica de Visión, Misión y Valores de la Organización.

La estrategia va a permitir a las empresas estructurar cómo van a operar en el futuro, cómo se van a enfrentar a los retos del entorno y cómo van a gestionar sus recursos y procesos. La estrategia busca la obtención de ventajas competitivas para la empresa, situándola en una posición favorable dentro del sector donde se encuentra. (Miembros de la Asociación Española de Centros de Excelencia, 2009)

La formulación de la estrategia parte del establecimiento o revisión de la misión, visión y valores de la organización por parte de la alta dirección. La misión es una declaración en la que se describe el propósito o razón de ser de la organización y la visión es lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo. Los valores y principios éticos, constituyen la base sobre la que se asienta la cultura de la organización. A partir de las declaraciones de misión, visión y valores, la dirección establece las que constituirán las metas de la organización y que, en general, consistirán en objetivos referentes a rentabilidad, tasa de crecimiento, cuota de mercado o posición competitiva. Las metas podrán ser a corto, medio o largo plazo, aunque lo más normal es que indiquen objetivos plurianuales.

Todo ello debe tener impacto y vinculación con los miembros de la organización, de forma que éstos entiendan que su labor es parte de un todo y así trabajen con el entusiasmo necesario para cumplir los objetivos de la empresa.

2. Estrategia de Negocio. (Porter, ¿Qué es la estrategia?, 2011)

La eficacia operacional es necesaria pero no suficiente. Tanto la eficacia operacional como la estrategia son esenciales para un desempeño superior, que es la meta principal de todo negocio. No obstante, ambas funcionan de manera muy distinta.

La eficacia operacional significa realizar las mismas actividades mejor que los competidores. Aunque la eficacia¹ operacional incluye la eficiencia², no está limitada a ella. Se refiere a un número variado de prácticas que permiten a una empresa hacer mejor uso de sus insumos. Por el contrario, el posicionamiento estratégico implica realizar actividades diferentes de aquellas de los competidores, o bien realizar actividades similares de manera diferente.

La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. Si sólo existiera una posición ideal, no habría necesidad de contar con una estrategia. La esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades que sean diferentes de las de los competidores (Porter, ¿Qué es la estrategia?, 2011) pág. 107.

Mientras que la eficacia operacional consiste en lograr la excelencia en actividad o funciones individuales, la estrategia consiste en combinarlas actividades.

El desafío de desarrollar o restablecer una estrategia clara a menudo es principalmente de tipo organizacional y depende del liderazgo. El papel del líder, sin embargo, es más amplio y mucho más importante. Su esencia es la estrategia: definir y comunicar la posición exclusiva de la empresa, hacer trade-offs³ y forjar el calce entre las actividades. El líder debe establecer la disciplina para decidir a qué cambios del sector y a cuáles necesidades de los clientes responderá la empresa, al mismo tiempo que evita las distracciones organizacionales y mantiene su diferenciación.

3. Organización. Roles y responsabilidades de puestos claves

Mintzberg expresa que no hay una manera mejor de diseñar organizaciones. La estructura de una organización debe ser resultado de la selección de elementos, considerando la búsqueda de consistencia interna y externa (Mintzberg, 1991). En

¹ Según la RAE (<https://dle.rae.es/>), eficacia, del lat. *efficacia*, es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

² Según la RAE (<https://dle.rae.es/>), eficiencia, del lat. *efficientia*, es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

³Según Porter, hacer trade-offs al competir consiste en elegir lo que *no* se hará. Sin trade-offs, no habría necesidad de elegir y tampoco se necesitaría una estrategia. Toda buena idea podría ser y sería imitada rápidamente. Una vez más, el desempeño dependería por completo de la eficacia operacional.

otras palabras, en el diseño de la estructura se ha de tener en cuenta tanto la armonía interna de la organización como la situación de la organización en el entorno.

Específicamente para las empresas familiares, uno de los modelos conceptuales más difundidos es el de Tagiuri y Davis (1982) denominado de los tres círculos. Este modelo presenta tres subsistemas interconectados (empresa, familia y propiedad) y cuatro áreas de intersección que ilustran los diversos papeles que pueden desempeñar los miembros de estas organizaciones en forma simultánea (Belausteguigoitia Rius, 2012).

4. Cuadro de Mando Integral CMI (BSC) (Norton, David P. y Kaplan, Robert S., 2002).

El CMI tiene como objetivo primordial transformar la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de cuatro perspectivas:

- Financiera, tiene como finalidad responder a las expectativas de los accionistas;
- Clientes, ¿qué hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?;
- Procesos internos, identificar los objetivos estratégicos que están relacionados directamente con los procesos clave de la organización, de los cuales depende cubrir las expectativas y requerimientos de accionistas y clientes;
- Formación y crecimiento, ¿qué podemos hacer para aprender y mejorar como empresa?

Por lo tanto, el CMI se concibe como un proceso descendente (que va de lo general a lo particular) que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante, desde la alta gerencia a los niveles inferiores de la organización, siendo el nivel más alto el más complejo y los niveles operativos los más simples.

5. Protocolo Familiar

Las relaciones entre una familia y su empresa pueden llegar a tener, con el avance generacional, una extraordinaria y positiva riqueza. Esta riqueza para la familia y la empresa, empieza con la comprensión y mantenimiento de las razones por las que la familia quiere que su empresa continúe siendo empresa familiar, y no pase a comportarse simplemente como una empresa no familiar regida exclusivamente por el marco legal de sus estatutos. (Gallo, 1998)

En una empresa familiar sana, estas razones de continuidad como tal empresa familiar se encuentran alrededor de los siguientes puntos:

- En primer lugar, la posibilidad que la empresa familiar ofrece a los miembros de la familia de dar continuidad a los valores vividos por el o los fundadores. Estos valores constituyen una parte importante de la herencia espiritual que deja el fundador y, al mismo tiempo, ayuda a los miembros de la familia a conocer mejor de «dónde vienen» e, incluso, en el caso de alguno de ellos, a saber a «dónde van».
- En segundo lugar, las oportunidades que la empresa familiar también ofrece a los miembros de la familia para mejorar su desarrollo como seres humanos.
- En tercer lugar, las oportunidades que mantener el patrimonio económico unido ofrece para acometer crecimientos de valor más ambiciosos, ampliando, iniciando, nuevas actividades empresariales, diversificando, invirtiendo para mantenerse en la cabeza de la tecnología, etc.
- Finalmente, otra razón para la continuidad como empresa familiar se encuentra en la oportunidad que ofrece a los miembros de la familia para cumplir con sus propias responsabilidades sociales. La responsabilidad de hacer rendir su patrimonio económico, la posibilidad de prestar a terceros servicios de tipo asistencial, benéfico, cultural, etc.

Cuando se decide dar continuidad a la empresa como tal empresa familiar los miembros de la familia han de relacionarse con la empresa de manera distinta a la de un propietario.

El marco formal de este tipo de relaciones recibe el nombre de «protocolo familiar». La explicitación normativa y la vivencia práctica del protocolo familiar conforman otro reto más para el o los fundadores que quieren tener éxito duradero en su sucesión.

Según, Imanol Belausteguigoitia Rius, (Belausteguigoitia Rius, 2012) el Protocolo Familiar (compromisos de familia) es “el documento que contiene diversas políticas de empresa-familia aprobadas por un órgano familiar (consejo familiar)”. Dentro de ellas se suelen incluir temas relativos a la incorporación de familiares a las empresas, prestaciones, beneficios, transmisión de acciones, remuneraciones, etcétera.

“El protocolo familiar también dirime sobre aspectos relacionados al trabajo y la propiedad, como en cuánto se valoran las acciones, si un familiar quiere vender su parte a cuánto y a quién puede vender; si hay algún grupo de accionistas que tienen preferencia o cómo se da uso al patrimonio; u otros vinculados al relevo generacional

como, al momento de salir el fundador, quiénes de la familia serán considerados como candidatos, bajo qué parámetros se escogerá al sustituto y cuáles son las garantías para que el predecesor tenga una desvinculación programada, ordenada y con garantías de sustentabilidad económica”. (Linares, 2019)

6. Transformación Digital:

La sociedad se volvió nativa digital. Cada vez son más los consumidores que experimentan la mayoría de sus experiencias por canales digitales.

Las empresas que están sin digitalizarse se enfrentan a un mundo de consumidores que poseen más información de la que nunca imaginaron, de empleados que buscan desarrollo en entornos digitales y de proveedores que buscan integrarse de manera mucho más simbiótica.

Según un informe publicado por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) (OCDE, 2019), la transformación digital se refiere a los efectos económicos y sociales de la digitación y la digitalización. La digitación es la conversión de datos y procesos análogos a un formato legible con máquinas. La digitalización es el uso de las tecnologías y datos digitales, así como su interconexión, que genera nuevas actividades o cambios en las ya existentes.

La transformación digital contribuye a que las Pymes participen en la economía global, innoven, aumenten y mejoren la productividad

Esta transformación, debe realizarse hacia afuera y hacia adentro de la empresa. Es decir, la digitalización de procesos internos, y de los servicios que se ofrecen a los clientes ya no es sólo un diferencial; es una necesidad para sobrevivir.

1.6 Hipótesis

La implementación de un Sistema de Gestión Integral ágil y sencillo en Pymes Industriales de estructura familiar de la Región Rosario, permitirá orientar el trabajo de sus integrantes hacia estrategias que aseguren su competitividad y sustentabilidad en el tiempo.

1.7 Metodología y técnicas de investigación

Abordaré el problema de mi tesis con estudio de caso, que corresponde a un diseño de investigación explicativa y experimental.

Diseño experimental porque las condiciones de investigación son creadas por mí, en mi rol de investigador, la pyme se observa en determinadas condiciones, o a partir de estímulos o tratamientos definidos por el investigador. Este tipo de diseño corresponde a un tipo de investigación explicativa, su propósito es demostrar que los cambios en la variable dependiente fueron causados por la variable independiente.

Respecto a la metodología para la recolección de datos, aplicaré una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas, recolectando los datos tanto de fuentes primarias como secundarias. La haré a través de documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones.

Al utilizar una combinación de técnicas, aumentaré la calidad de la información que se recoge y de los procedimientos aplicados, dando una mayor precisión en las conclusiones arribadas y más adecuación a la realidad que investigaré. De esta forma, mi trabajo de tesis ganará fiabilidad y validez.

CAPITULO II - EL PROBLEMA DE LA PROFESIONALIZACION EN LA GESTION DE PYMES

2.1 Contexto

El entorno de las empresas se vuelve más competitivo día a día, y con ello el nivel de exigencia operativa aumenta. Pero para las empresas de estructura familiar existen retos todavía mayores que considerar, esto es, junto a los desafíos de la gestión empresarial, tiene que afrontar los retos que surgen de la complejidad de las relaciones familiares solapadas y sobrepuestas en la gestión de la empresa. Es por ello que la gestión de la empresa requiere mayor atención, preparación y destreza para resolver de la mejor manera los inconvenientes que surgen en la operación diaria. Además, si entre sus objetivos se encuentra tener un crecimiento y trascender de manera generacional, deben concentrarse en la gestión del negocio al mismo tiempo que aprenden a equilibrar las relaciones afectivas dentro del esquema laboral y buscar la forma de encausar en una misma estructura los intereses familiares y los empresariales.

Según, Imanol Belausteguigoitia Rius, (Belausteguigoitia Rius, 2012)pág. 136, “la profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización”. Para que esto sea eficaz, deben comprometerse aquellos que se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas. Para cualquier empresa la profesionalización significa un gran reto, pero para las Pymes Industriales de estructura familiar, que suelen dejarse llevar por la inercia y les cuesta más trabajo transformarse, este proceso es más complejo. El largo período que ocupan los directores generales en este tipo de organizaciones es un factor que puede inhibir los cambios que exige la profesionalización. Hay una serie de tradiciones y prácticas administrativas que dieron buenos resultados en el pasado, y por eso se piensa que deben conservarse. Un principio administrativo muy práctico establece que no hay que cambiar lo que funciona, y en general esto es cierto. No obstante, debido a los cambios que sufre el entorno, quizá lo que funcionó en el pasado podría dejar de hacerlo, y tal vez resulte necesario utilizar nuevos métodos y paradigmas. El gran dilema de quienes dirigen empresas familiares es decidir qué se debe cambiar y qué debe permanecer. En este tipo de decisiones suele haber enfrentamientos entre generaciones, pues, comúnmente, la generación de mayor edad defiende la postura tradicional y la de menor edad, el cambio. Si los miembros de la familia son capaces de entablar un buen diálogo y analizar las diversas posturas, tomarán buenas decisiones, desechando lo que debe cambiarse e incorporando lo que demanda el nuevo entorno.

En este marco, podemos decir que para poder implementar mejoras en los procesos y tener resultados eficientes en el sistema operativo de la empresa familiar es vital el desarrollo y la formación de los directivos actuales y futuros, sean o no familiares.

En el cuadro siguiente se muestra una comparación entre la empresa familiar profesional y la amateur o no profesional. (Belausteguigoitia Rius, 2012)

Comparación entre la empresa familiar profesional y la amateur

Empresa familiar profesional	Empresa familiar amateur (no profesional)
Asignación de puestos basada en capacidades, tomando a los integrantes de la familia como una opción más de contratación.	Asignación de puestos basada en relaciones e intereses familiares. Puestos directivos reservados para la familia propietaria.
Dirección objetiva racional. Existe un sistema administrativo desarrollado.	Dirección subjetiva. Carencia de método en la administración.
Toma de decisiones basada principalmente en la información.	Toma de decisiones basada principalmente en la intuición.
Existe una estructura organizacional que responde en forma adecuada a las necesidades del negocio.	Existe una estructura inadecuada que puede responder a las necesidades de la familia.
Las promociones de puesto se logran debido a un buen desempeño.	Las promociones de puesto se logran manteniendo buenas relaciones con los jefes y siendo leal hacia ellos.
El consejo de administración está eficazmente conformado y opera con regularidad.	No existe un consejo administración que en verdad opere como tal.
Las funciones de todo el personal están claramente definidas.	Las funciones del personal no están claramente definidas y hay ambigüedades.
Existe un plan de sucesión conocido por todos los involucrados.	No existe plan de sucesión.

La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es menor (hay mayor posibilidad de ascender).	La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es mayor (hay menor posibilidad de ascender).
Toma de decisiones descentralizada: la autoridad y responsabilidades se delegan.	Toma de decisiones centralizada: la autoridad y responsabilidades no se delegan.
Existe una cultura que acepta la diversidad de pensamiento.	Pensar diferente al jefe es una amenaza para él y es peligroso.
Se canalizan las inquietudes y necesidades familiares ordenadamente. Puede existir un consejo de familia que se involucre en los temas de la empresa.	No existe un foro reglamentado para canalizar adecuadamente las necesidades e inquietudes de familia en relación con la empresa.
Los sucesores tienen claro que si desean incorporarse a la organización tendrán que hacer méritos.	Los sucesores perciben que serán aceptados independientemente de sus capacidades, simplemente por ser miembros de la familia.
Existe una visión clara que es compartida por todos los miembros de la organización.	La visión del negocio no está clara y los elementos de la organización la desconocen.
Existe una planeación estratégica	Se improvisa sin rumbo fijo

Tabla 9.1 (Capítulo 9, pag137)

Según el artículo publicado en la página web de IADEF (Instituto Argentino de la Empresa Familiar), la directora de Desarrollo del Instituto Latinoamericano de la Empresa Familiar (ILAEF), Natalia Christensen, reconoció que la mayor mortandad de estas compañías se debe a la dificultad en encontrar un sustituto del líder fundador y a la falta de intereses comunes entre los miembros, de manera que llegan a situaciones en las que los conflictos se superponen al buen sabor de compartir los negocios con la familia.

Concurrentemente con lo que he mencionado en el capítulo 1 punto 5, Christensen explicó que el principal instrumento de gestión y gobierno corporativo familiar es el

llamado “protocolo familiar”; es decir, una guía que, de común acuerdo, regule las prácticas de conducta vinculadas con el trabajo, el relevo generacional, el patrimonio, la cultura y los valores y todo el legado a transmitir.

Según la experta, es común que las empresas cuyos miembros comparten vínculos consanguíneos no tengan claro cuáles son las funciones y roles de cada uno, según su edad o grado de participación en la compañía.

Y, en ese sentido, existan diferencias de opinión sobre quiénes de la familia pueden entrar a trabajar, qué condiciones o requerimientos se les van a pedir; qué ocurre si uno de los parientes no está cumpliendo con los objetivos o con lo que se espera del puesto; si se emplean a familiares políticos (cónyuges de la línea de consanguinidad), cómo se determinan salarios y cómo se hacen los despidos.

Las recomendaciones de Christensen para las empresas familiares pueden resumirse en tres principales (Linares, 2019): “primero, sensibilidad y conciencia sobre la importancia del protocolo y la organización y para ello, información y formación profesional; segundo, “dejarse ayudar” por el acompañamiento de un consultor de empresa familiar que tenga conocimientos de administración, psicología o derecho; y, en tercer lugar, implementen estrategias básicas de comunicación como familia empresaria, de planificación paralela entre empresa y familia y de prácticas de buen gobierno corporativo.”

Según lo comentado por Christensen, en Argentina ya se trabaja en una reforma al Código Civil y Comercial que va a dar cumplimiento legal al protocolo familiar. Esto, dijo, podría ser “la punta de lanza” para otras iniciativas similares en el istmo. (Linares, 2019)

2.2 Antecedentes. Trabajos de investigación referidos a la falta de profesionalización de gestión en Pymes Familiares

Según se concluye en la tesis de grado realizada en la Universidad Nacional de San Martín “Problemas de sucesión y profesionalización en una PyME familiar de venta de materiales para la construcción” (Pastor, 2019), la empresa posee muchos de los rasgos que son característicos de empresas poco profesionalizadas:

- ausencia o desconocimiento por parte de los empleados del organigrama de la empresa;
- no se da libertad a los empleados para que tomen decisiones,
- no existe una política formal de recursos humanos,
- no hay planes de promoción para los empleados,

- no hay planes de desarrollo de carrera,
- el salario no se ajusta a los valores de mercado o de eficiencia,
- los empleados no tienen en claro cuál es la misión y visión de la empresa,
- los familiares que trabajan en la empresa tienen poca formación universitaria y
- el equipo directivo tiene poca formación universitaria.

En el trabajo final para optar al título de Magister “Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmeccánico del Gran La Plata” realizado por el Ing. Enrique D. Sanmarco (Sanmarco, 2011) especifica que muchas de las empresas del sector Metalmeccánico de los partidos La Plata, Berisso y Ensenada en la Provincia de Buenos Aires de la República Argentina fueron constituidas por miembros de familias que llevaron adelante una idea inicial, la cual desarrollaron, y luego fueron seguidos por otras generaciones que se encontraron con una problemática que no sabían cómo resolver al faltar indicadores de posición y control, sumado a la ausencia de una gestión y organización que permitiera una continuidad ordenada del funcionamiento de la Empresa. Además, la inversión económica y el avance tecnológico son factores determinantes en el desarrollo empresarial, complementadas con un marco adecuado de organización y una gestión clara, con indicadores que permitan tomar decisiones en tiempo y forma, los cuales, la hacen vital para la continuidad de cualquier empresa.

En el Trabajo final de Especialización “Plan de Sucesión en Pymes Familiares” de la Carrera de Especialización en Dirección y Gestión de las Pymes realizado por Emiliano Rodrigo Abalos (Abalos, 2017) se identifican muchas debilidades de las empresas familiares. Estas debilidades son:

- superposición de roles familiares y empresariales,
- falta de planificación,
- nepotismo,
- exceso de desconfianza, control y secreto,
- resistencia al cambio y a la profesionalización,
- falta de una mentalidad orientada a resultados,
- dificultad de delegar el liderazgo,
- dificultad para atraer gente talentosa,
- estancamiento estratégico y
- tasa de reinversión inadecuada.

2.3 Datos históricos y estadísticos

En esta Tesis de Maestría basaré mi Estudio de Caso en una Pyme Industrial de estructura familiar de la región Rosario de 20 empleados.

2.3.1 Clasificación de Argentina de Micro y Pequeñas y Medianas Empresas-SECPYME

Es importante conocer cuál es la clasificación en Argentina de las PYMES. Para ello, utilizaremos la definición de la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Producción y Trabajo.(SECPYME, 2019)

“ A. Límites de ventas totales anuales expresados en pesos (\$).

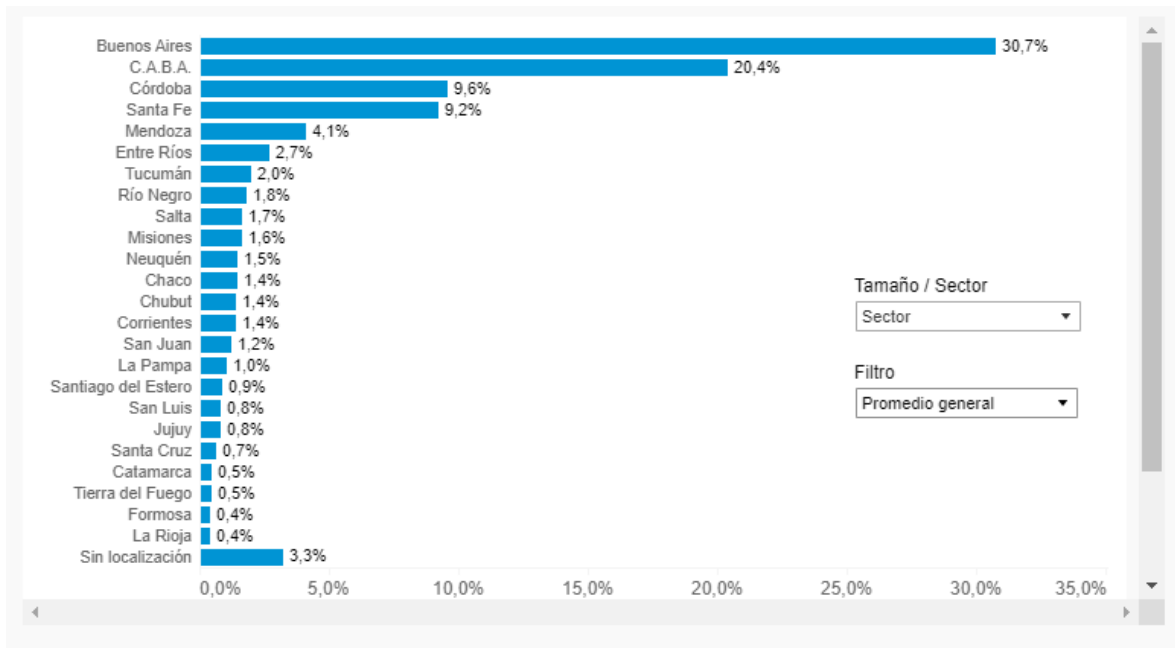
Categoría	Sector de Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	15.230.000	8.500.000	29.740.000	26.540.000	12.890.000
Pequeña	90.310.000	50.950.000	178.860.000	190.410.000	48.480.000
Mediana tramo 1	503.880.000	425.170.000	1.502.750.000	1.190.330.000	345.430.000
Mediana tramo 2	755.740.000	607.210.000	2.146.810.000	1.739.590.000	547.890.000

2.3.2 Datos de Empresas pertenecientes al Sector Industrial Manufacturero

Los datos mostrados a continuación corresponden a los últimos datos oficiales publicados en la página del Ministerio de Producción y Trabajo de Argentina (Trabajo, 2017).

En Argentina hay cerca de 5 millones de empresas considerando sociedades, autónomos y monotributistas. Alrededor de 609.000 son empresas empleadoras, con al menos un empleado registrado en relación de dependencia. Sobre este grupo está enfocado el análisis desarrollado en la página del Ministerio de Producción y Trabajo de Argentina. Más del 99% (605.854) tienen menos de 200 ocupados y sólo el 0,6% (3.539) cuentan con más de 200 ocupados. Las primeras son las que más trabajadores emplean: acumulan el 65% del empleo privado formal (Trabajo, 2017). Las empresas industriales de estructura familiar se encuentran mayormente en el primer grupo.

Distribución de empresas por provincia. Año 2017.



Fuente: <https://gpsemillas.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/#navitem-5>

De este grafico puedo deducir que de las 609.000 empresas empleadoras, 56.028 están localizadas en la provincia de Santa Fe.

Distribución de empresas por sector de actividad en la provincia de Santa Fe. Año 2017.

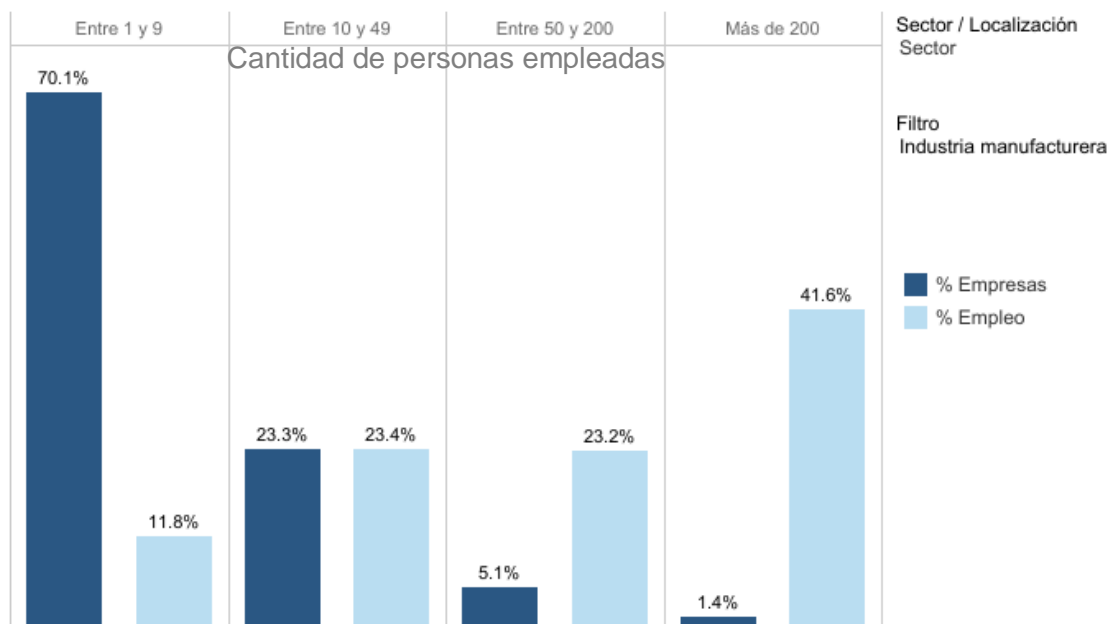


Aproximadamente el 11,5% se dedica a la industria manufacturera.

Fuente: <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/#navitem-5>

De este grafico puedo deducir que de las 56.028 empresas empleadoras que están localizadas en la provincia de Santa Fe, 6.443 corresponden a industrias manufactureras.

Distribución de empresas y empleo, por tamaño. Año 2017.



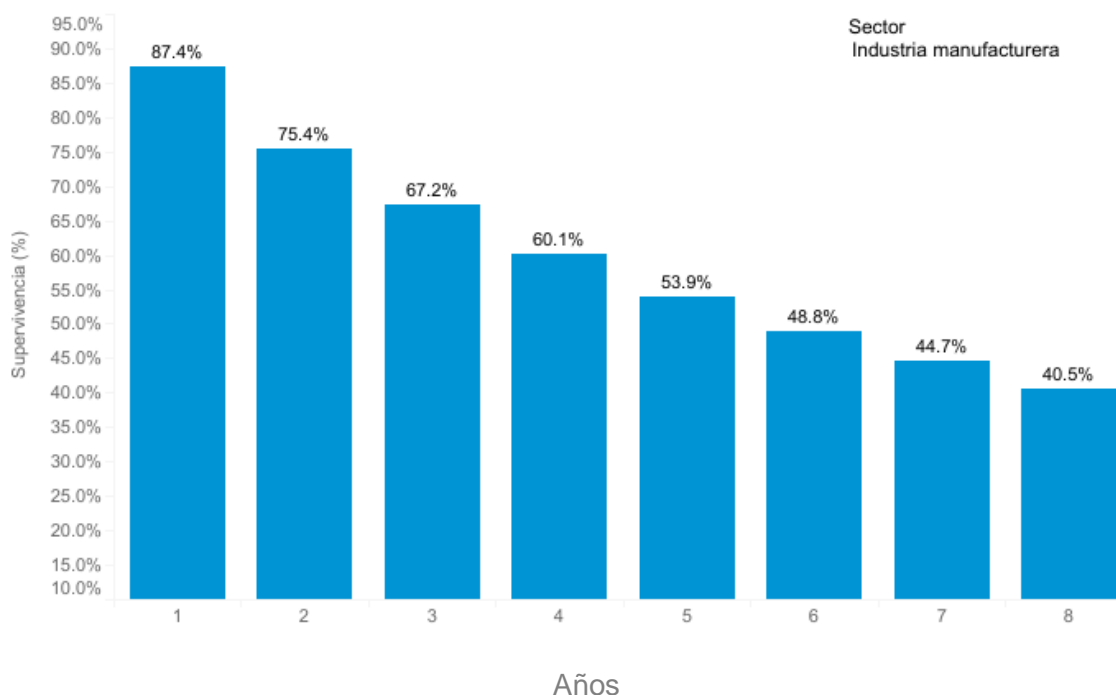
Fuente: <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/#navitem-5>

De este grafico puedo deducir que de las 6.443 industrias manufactureras localizadas en la provincia de Santa Fe, 6.353 corresponden a pymes.

Con este dato, he cumplido el objetivo específico nro. 1, identificar el volumen de empresas Pymes existente en la provincia de Santa Fe.

Como ya hemos visto, sostener una empresa en el tiempo es una tarea difícil, y esto se refleja en la tasa de supervivencia de las nuevas empresas. En Argentina 8 de cada 10 nuevas empresas llegan a los 2 años de vida, y sólo 3 de 10 llegan a los 8 años. Típicamente, las que permanecen en el mercado tienden a ser las más productivas, que se fortalecen y ganan escala, y así su probabilidad de sobrevivir un año más aumenta. (Trabajo, 2017)

Proporción de nuevas empresas que alcanzan cierta edad. Promedio, 2008-2017.



Fuente: <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/#navitem-5>

Según un artículo publicado en la página web del Diario La Nación (Urien, 2018), según datos de FOP (Fundación Observatorio Pymes), en la mitad de las pymes de la industria manufacturera las decisiones son tomadas por presidentes o socios gerentes principales con más de 60 años (el 40% tienen 65 años o más). Solo el 6% tiene un directivo general menor de 41 años. En la declaración de Vicente Donato (director de FOP) explica que estos datos se pueden extrapolar al resto de las pymes. Esto influye también en la creación de empleo. Según Donato, mientras que en los Estados Unidos entre 2007 y 2016 las empresas formales de menos de 50 empleados crearon el 53% de los puestos de trabajo, en la Argentina crearon solo el 22%. Entre las causas, enumeró los principales problemas declarados por los empresarios del segmento: la falta de crédito, la presión fiscal, la falta de disponibilidad de personas con competencias laborales adecuadas y la litigiosidad laboral.

Según datos de "EY Argentina"⁴, el 90% de las pymes argentinas son empresas familiares y generan más del 50% del PBI nacional. Estas compañías familiares no están exentas de dificultades, y una de las más recurrentes, es la sucesión. Según la

⁴La alusión a EY refiere a una o más de las firmas miembro de la organización global Ernst & Young Global Limited (EYG), cada una de las cuales es una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited (EYG), es una entidad de nacionalidad británica, la cual no presta servicios profesionales a los clientes.

consultora, solo el 4% sobrevive a la tercera generación y solo el 1% a la cuarta.(Malavolta, 2019)

En el mismo artículo, Fernando Paci (socio de EY Argentina) aseguró que "los emprendimientos familiares que crecieron necesitaron sí o sí profesionalizarse". Para Paci, las empresas familiares tienen una serie de ventajas por sobre aquellos que no lo son. Por un lado tienen mayor agilidad en la toma de decisiones y tienen también una mirada a largo plazo: más allá de las turbulencias puntuales del país, hay una idea de raíz familiar que sobrevive más allá de los cambios. Además, la empresa familiar tiene un amplio conocimiento de su propio negocio y su mercado ya que muchos empiezan a trabajar muy jóvenes y conocen perfectamente qué ocurre en tal local, en tal proceso. La cuarta ventaja: tienen una cultura y unos valores propios muy arraigados.

Paci señaló que las sucesiones suelen ser un tema de conflicto dentro de las empresas familiares y sostuvo que la clave para atravesarla de manera exitosa es "una planificación a largo plazo". Esto significa, explicó, incluir la definición de quiénes son los potenciales candidatos para ingresar a la empresa, entrenar a esos candidatos (tanto dentro como fuera de la organización) e incluir a las personas que van a rodear al líder.

"Solo el 16% tiene un plan de sucesión a largo plazo y considero que es clave definir un protocolo de cómo se toman las decisiones. Por ejemplo, hay que preguntarse: ¿el líder toma las decisiones hasta el día que se va o va generando la transición?", apuntó.

De estos datos puedo deducir la importancia que tiene la profesionalización de la dirección de las Pymes Industriales de estructura familiar y el impacto positivo que esto tendrá en el desarrollo social y económico de la región Rosario y consecuentemente de Argentina.

CAPITULO III - HERRAMIENTAS PARA PROMOVER LA COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD EN EL TIEMPO

3.1 Reflexión estratégica de Visión, Misión y Valores de la Organización



“Una misión es una expresión general del fin global de la organización que, en principio, debería estar acorde con los valores y expectativas de las principales partes interesadas, y se ocupa del alcance y los límites de la organización. A veces se plantea con la pregunta, aparentemente sencilla pero desafiante a la vez: «¿En qué negocio estamos?»” (Gerry Johnson, 2006)

La misión es una declaración en la que se describe el propósito o razón de ser de la organización. La misión delimita el alcance en cuanto a qué productos y servicios vamos a suministrar a los clientes. Cuando una organización decide entrar en nuevos mercados o abandonar alguno de los existentes, está variando la naturaleza de su misión.

“Una visión o intención estratégica es el estado futuro deseado para la organización.” (Gerry Johnson, 2006)

La visión es lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo. La visión tiene mucho que ver con las metas estratégicas. La visión establece un propósito en cuanto a crecimiento, participación en el mercado, forma en que los clientes perciben el valor de la organización, etc.

“Los valores y principios éticos constituyen la base sobre la que se asienta la cultura de la organización.” (Miembros de la Asociación Española de Centros de Excelencia, 2009).

Los valores identifican cuáles son los principios básicos en los que se ha asentado hasta ese momento el éxito de la organización.

Una vez definidas las declaraciones de misión, visión y valores, la dirección establecerá las que constituirán las metas u objetivos estratégicos de la organización en términos de rentabilidad, tasa de crecimiento, cuota de mercado o posición competitiva. Resulta evidente la estrecha relación y necesaria coherencia entre la visión de la organización y los objetivos estratégicos de la misma. La fijación de los objetivos estratégicos debe tener presente las expectativas de los accionistas y otras partes interesadas, y la visión a

medio y largo plazo de la organización. Los objetivos estratégicos deberán estar cuantificados y ser específicos en un determinado marco temporal. Es decir, deberán incluir cuáles son los niveles de facturación, beneficios, rentabilidad, cuota de mercado, etc. esperados en un determinado plazo de tiempo.

Además de determinar unos objetivos estratégicos futuros, resulta esencial entender cuán lejos nos encontramos de alcanzarlos. Así, deberemos realizar una proyección de resultados que nos brinde una idea de cuáles serían los resultados futuros de la empresa manteniendo la estrategia y procesos actuales.

El proceso anteriormente descrito, permite identificar cuáles son las brechas estratégicas, es decir, cuál es la diferencia entre los resultados previsibles de la organización con sus procesos actuales y los resultados objetivos que la dirección pretende alcanzar. La estrategia de la empresa incluirá aquellas iniciativas necesarias para reducir el gap estratégico.

3.2 Estrategia de Negocio

En el artículo escrito por Michel Porter publicado por Harvard Business Review en Diciembre de 2011 describe con mucha claridad qué es la Estrategia de Negocio. (Porter, ¿Qué es la estrategia?, 2011)

Como ya mencioné anteriormente, la estrategia consiste en definir la posición exclusiva de la empresa, hacer trade-offs⁵ y forjar el calce entre las actividades.

La estrategia descansa sobre actividades únicas. La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor.

Según Michel Porter, “las posiciones estratégicas surgen de tres fuentes distintas, que no se excluyen mutuamente y a menudo se superponen:

- En primer lugar, el posicionamiento puede estar basado en la producción de un subconjunto de los productos o servicios de un sector. A éste lo llamo *posicionamiento basado en la variedad* porque basa en la elección de variedades de productos o servicios más que en segmentos de clientes.

⁵Según Porter, hacer trade-offs al competir consiste en elegir lo que *no* se hará. Sin trade-offs, no habría necesidad de elegir y tampoco se necesitaría una estrategia. Toda buena idea podría ser y sería imitada rápidamente. Una vez más, el desempeño dependería por completo de la eficacia operacional.

- El segundo principio de posicionamiento es el de satisfacer la mayoría o todas las necesidades de un grupo de clientes en particular. A éste lo llamo *posicionamiento basado en las necesidades*, que se encuentra más cercano a la noción tradicional de tener como objetivo a un segmento de clientes. Se origina cuando existen grupos de clientes con necesidades diferentes y cuando un conjunto de actividades hechas a la medida puede satisfacer mejor estas necesidades.
- El tercer principio de posicionamiento es el de segmentar a los clientes que son asequibles de distintas maneras. Aunque sus necesidades sean similares a las de otros clientes, la mejor configuración de actividades para tener acceso a ellos es diferente. A éste lo llamo *posicionamiento basado en el acceso*. El acceso puede depender de la ubicación geográfica o del número de clientes, o de cualquier otro parámetro que requiera un conjunto distinto de actividades para llegar a los clientes de la mejor manera”

Una posición estratégica sustentable requiere trade-offs. Elegir una posición única, sin embargo, no es suficiente para garantizar una ventaja sustentable. Una posición estratégica es sustentable si existen trade-offs con otras posiciones. En pocas palabras, un trade-off significa que para tener más de algo hay que tener menos de otra cosa. Los trade-offs en el posicionamiento abundan en la competencia y son esenciales para la estrategia. Crean la necesidad de elegir y deliberadamente limitan lo que ofrece una empresa. La esencia de la estrategia es elegir lo que no se hará. Sin trade-offs no habría necesidad de elegir y tampoco se necesitaría una estrategia.

La manera en que las actividades de la empresa calzan y se refuerzan entre sí puede impulsar la ventaja competitiva y la sustentabilidad. Existen tres tipos de calce, aunque no se excluyen entre sí. El calce de primer orden es la *coherencia simple* entre cada actividad (función) y la estrategia general. La coherencia asegura que las ventajas competitivas de las actividades se acumulen y no se debiliten ni se anulen. El calce de segundo orden se produce cuando las actividades se refuerzan. El calce de tercer orden trasciende el reforzamiento de las actividades, a esto se denomina optimización del esfuerzo. En los tres tipos de calce, el todo es más importante que cual quiera de las partes. La ventaja competitiva nace del sistema completo de actividades. El ajuste entre las actividades disminuye el costo o aumenta la diferenciación de manera sustancial. Más allá de eso, el valor competitivo de las actividades individuales –o de las destrezas, competencias o recursos asociados–no puede disociarse de la estrategia.

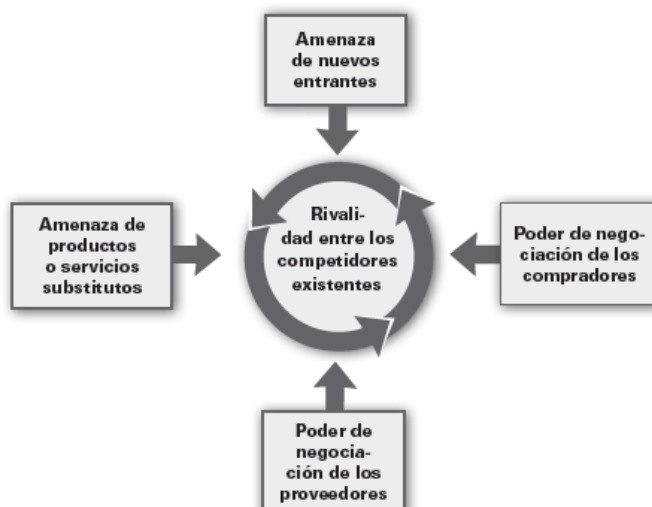
El calce estratégico entre muchas actividades es fundamental no sólo para la ventaja competitiva sino que también para sustentar dicha ventaja. Para un competidor, es más difícil igualar un conjunto de actividades inter-relacionadas que sólo imitar un determinado enfoque de la fuerza de ventas, igualar una tecnología de proceso o replicar un conjunto de características del producto. Las posiciones cimentadas en sistemas de actividades son mucho más sustentables que las cimentadas en actividades individuales.

Si una empresa tiene que cambiar su estrategia, debe estar guiada por la capacidad para encontrar nuevos trade-offs y apalancar un nuevo sistema de actividades complementarias para que constituyan una ventaja sustentable.

La estrategia consiste en crear un calce entre las actividades de una empresa. El éxito de una estrategia depende de realizar bien muchas cosas –no sólo unas pocas– e integrarlas entre sí. Si no existe un calce entre las actividades, no hay una estrategia distintiva ni mucha sustentabilidad.

En esencia, el trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. Sin embargo, los estrategas suelen definir la competencia de una forma demasiado estrecha, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales. No obstante, la competencia va más allá de los competidores de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector. (Porter, 2008)

Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector



Fuente: Harvard Business Review – América Latina | Enero 2008 – Pág. 2

La estructura de cada sector es el resultado de un conjunto de características económicas y técnicas que determinan la fortaleza de cada fuerza competitiva (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008).

1. *Amenaza de entrada*. Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir.

La amenaza de nuevos entrantes en un sector depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos. Las barreras de entrada son ventajas que tienen las empresas ya establecidas en comparación con los nuevos entrantes. Existen siete fuentes importantes:

- a. Economías de escala por el lado de la oferta
- b. Beneficios de escala por el lado de la demanda
- c. Costos para los clientes por cambiar de proveedor
- d. Requisitos de capital.
- e. Ventajas de las empresas establecidas independientemente del tamaño.
- f. Acceso desigual a los canales de distribución
- g. Políticas gubernamentales restrictivas.

2. *El poder de los proveedores*. Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.

Los proveedores poderosos, incluyendo los proveedores de mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios.

3. *El poder de los compradores*. Los clientes poderosos—el lado inverso de los proveedores poderosos— son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.

Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios.

4. *La amenaza de los sustitutos.* Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. Los sustitutos siempre están presentes, pero a menudo es fácil no percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes del producto del sector.

Las fuerzas competitivas revelan los impulsores de la competencia en un sector. El estrategia de una empresa que entiende que la competencia existe mucho más allá de los rivales existentes, será capaz de detectar amenazas competitivas más generales y estará mejor preparado para abordarlas.

En un mundo donde la competencia es más abierta y el cambio es más implacable, es más importante que nunca pensar estructuralmente acerca de la competencia.

De acuerdo a la recomendación de Michael Porter (Porter, 2008), propongo que las empresas familiares sigan una serie de pasos típicos en el análisis del sector:

1. Defina el sector pertinente:
 - 1.1. ¿Qué productos hay en el sector? ¿Cuáles son parte de un sector distinto?
 - 1.2. ¿Cuál es el alcance geográfico de la competencia?
2. Identifique los participantes y segmentelos en grupos, cuando sea lo adecuado:
 - 2.1. ¿Quiénes son los compradores y grupos de compradores?
 - 2.2. ¿Quiénes son los proveedores y grupos de proveedores?
 - 2.3. ¿Quiénes son los competidores?
 - 2.4. ¿Quiénes son los sustitutos?
 - 2.5. ¿Quiénes son los posibles entrantes?
3. Evalúe los impulsores subyacentes de cada fuerza competitiva para determinar cuáles fuerzas son fuertes y cuáles son débiles, y por qué.
4. Determine la estructura general del sector, y pruebe la coherencia del análisis:
 - 4.1. ¿Por qué el nivel de rentabilidad es el que es?
 - 4.2. ¿Cuáles son las fuerzas controladoras de la rentabilidad?
 - 4.3. ¿Es coherente el análisis del sector con la verdadera rentabilidad a largo plazo?
 - 4.4. ¿Los jugadores rentables están mejor posicionados respecto de las cinco fuerzas?
5. Analice cambios recientes y probables en cada fuerza, tanto los cambios positivos como los negativos.
6. Identifique aspectos de la estructura del sector que podrían verse influidos por los competidores, nuevos entrantes o por su empresa.

Para hacer frente a las cinco fuerzas, Michael Porter presenta tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los competidores en una industria:

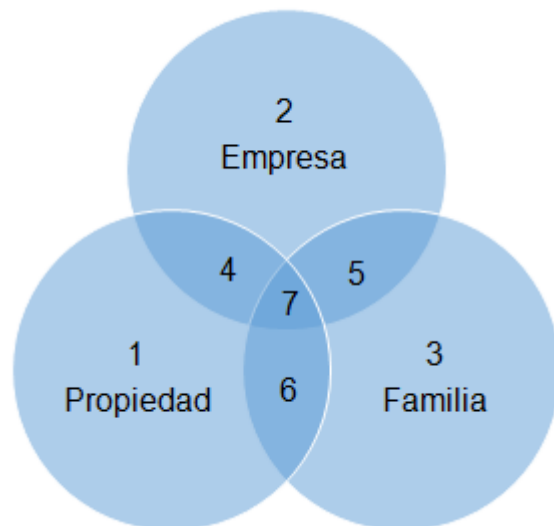
- Liderazgo global en costos
- Diferenciación de productos o servicios
- Enfoque o concentración en nichos de mercado

3.3 Organización. Roles y responsabilidades de puestos claves

Uno de los modelos conceptuales de la empresa familiar más difundidos es el de Tagiuri y Davis (1982) denominado de los tres círculos. Este modelo presenta tres subsistemas interconectados (empresa, familia y propiedad) y cuatro áreas de intersección que ilustran los diversos papeles que pueden desempeñar los miembros de estas organizaciones en forma simultánea (Belausteguigoitia Rius, 2012).

Modelo de los Tres Círculos

Fuente: Belausteguigoitia Rius, I. (2012). Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación. Mexico: McGRAW-HILL. Pag. 9-10.



Es posible solucionar el problema de la confusión de responsabilidades si se juega el papel adecuado tanto en la familia como en el trabajo.

Cada círculo representa los tres pilares de la empresa y la interacción que se dan entre estos tres.

- Círculo Familia: Es aquél al que pertenecen todos y cada uno de los miembros de la familia.
- Círculo Propiedad: Aquí se encuentran los dueños de las acciones de la empresa, los cuales tienen una serie de derechos y obligaciones sobre ésta.

- Círculo Empresa: Comprende el conjunto de individuos que trabajan en la organización, y que por lo tanto reciben un salario o beneficio económico a cambio de la actividad que desempeñan en la empresa.

La posición que cada persona ocupe dentro de estos tres círculos determina sus intereses, posicionamiento, expectativas, conocimientos y nivel de compromiso con la empresa. Todas las personas involucradas en la empresa se pueden situar en alguno de los siguientes subgrupos:

1. Propietarios que no son miembros de la familia ni trabajan en la empresa.
2. Miembros de la organización que no son miembros de la familia ni propietarios.
3. Familiares que no poseen acciones ni trabajan en la empresa.
4. Propietarios que no forman parte de la familia y trabajan en la empresa.
5. Familiares que trabajan en la empresa y no son propietarios.
6. Familiares que no trabajan en la empresa y poseen parte de la propiedad.
7. Familiares que trabajan en la empresa y son propietarios. Este grupo de personas debe tomar decisiones que atiendan a los objetivos de:
 - La familia: contener a todos sus integrantes, priorizar la convivencia, prestar atención a la formación y desarrollo de cada uno de sus miembros.
 - La empresa: satisfacer las necesidades y expectativas de los accionistas y clientes a largo plazo.
 - La propiedad: priorizar la rentabilidad.

El desafío de la empresa familiar es lograr un equilibrio, un intercambio de información y la comunicación adecuada para la supervivencia y crecimiento del negocio. Cuando los intereses de los subgrupos divergen, es decir, sus objetivos son distintos se puede crear una mala relación y se generan tensiones.

De acuerdo a lo planteado por Henry Mintzberg en su libro *Diseño De Organizaciones Eficientes* (Mintzberg, 1991), cada actividad humana organizada, da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división de trabajo entre varias tareas a desempeñar, y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad. La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas.

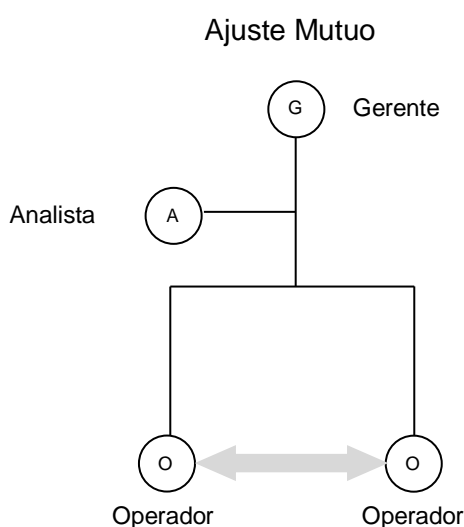
¿Cómo deberla ser diseñada esta estructura? ¿Hay alguna forma mejor para diseñarla?

Los elementos de estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización (su dimensión, su antigüedad, el tipo de ambiente en que funciona, los sistemas técnicos que usa, etc.). Los parámetros de diseño y los factores de situación deben agruparse para crear lo que Mintzberg denomina configuraciones. Dependiendo de cómo se efectúan las diversas elecciones, pueden diseñarse distintas configuraciones. Mintzberg presenta en su libro una cantidad limitada de *configuraciones* que explican la mayoría de las tendencias que conducen a las organizaciones efectivas a estructurarse como lo hacen.

En otras palabras, el diseño de una estructura orgánica efectiva parece involucrar la consideración de solo pocas *configuraciones* básicas.

Cinco mecanismos coordinadores parecen explicar las maneras fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo (Mintzberg, 1991):

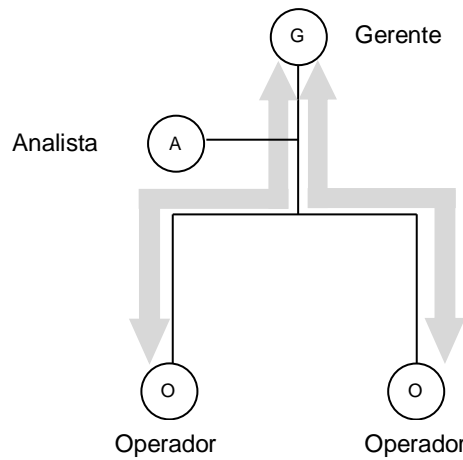
1. *Ajuste mutuo*: Logra la coordinación de trabajo por el simple proceso de comunicación informal.



Fuente: Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: McGill University. Pag 8- Los Cinco Mecanismos Coordinadores

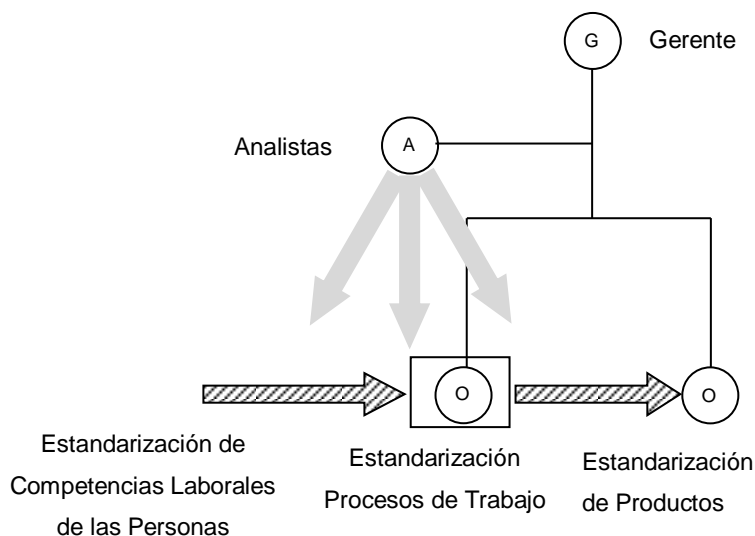
2. *Supervisión directa*: Logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones

Supervisión directa



Fuente: Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: McGill University. Pag 8- Los Cinco Mecanismos Coordinadores

3. *Estandarización de procesos de trabajo*: Logra la coordinación cuando los contenidos del trabajo están especificados o programados.
4. *Estandarización de producto*: Logra la coordinación cuando el resultado del trabajo (por ej., las dimensiones del producto o del desempeño) están especificadas.
5. *Estandarización de competencias laborales de trabajadores*: Logra la coordinación cuando está especificado el tipo de competencia laboral que se requiere para efectuar el trabajo.



Fuente: Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: McGill University. Pag 8- Los Cinco Mecanismos Coordinadores

Las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes.

Mintzberg presenta en su libro *Diseño de Organizaciones Eficientes*, un diagrama básico para representar la organización misma, un diagrama con el que se pueda trabajar de distintas maneras para mostrar las diferentes cosas que pueden suceder en las organizaciones y las diferentes formas que pueden tomarlas mismas organizaciones.

Las Cinco Partes Básicas de la Organización

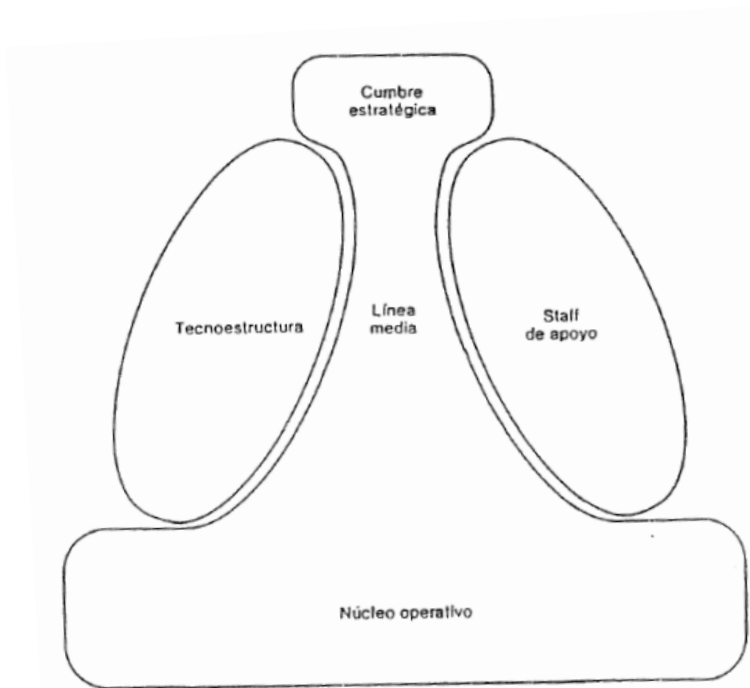


Figura 1-2. Las cinco partes básicas de la organización.

Fuente: Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: McGill University. Pag 13

La *cumbre estratégica* de la organización abarca a las personas encargadas de la responsabilidad general de la organización. Estas personas son responsables de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva y también satisfaga las necesidades de todas las partes interesadas que tengan poder sobre la organización.

La *línea media* de la organización abarca a las personas que tienen autoridad formal directa sobre el núcleo operativo. Representan la unión entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo.

El *núcleo operativo* de la organización abarca a las personas que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de productos y servicios. Los operadores realizan cuatro funciones principales:

1. Aseguran los insumos para la producción
2. Transforman los insumos en productos
3. Distribuyen los productos
4. Proveen apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y distribución

En la *tecnoestructura* encontramos a los analistas que sirven a la organización afectando el trabajo de otros. Estos analistas están fuera de la corriente de trabajo operacional, pueden diseñarla, planearla, cambiarla, o entrenar a las personas para que lo hagan, pero no lo hacen ellos mismos. Así, la tecnoestructura es efectiva solo cuando puede usar sus técnicas analíticas para hacer el trabajo de otros más efectivo.

El *staff de apoyo* suministra apoyo a la organización fuera de su corriente de trabajo operacional. Se diferencia de la tecnoestructura, porque el staff de apoyo no se ocupa de la estandarización y mejora del trabajo.

En una empresa familiar bien organizada hay menos espacio para los conflictos (Belausteguigoitia Rius, 2012). Cuando una empresa se estructura dando prioridad al sistema familiar (con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus miembros), y deja sin resolver las demandas de la empresa, ésta quedará vulnerable y, además, se propiciarán conflictos. Varias organizaciones crean puestos y divisiones enteras para dar cabida a familiares, aunque no respondan al interés de la organización. El diseño de la estructura de la empresa debe responder justamente a las necesidades de ésta. Si hay miembros que puedan ocupar los puestos creados, habrá que analizar la conveniencia de incorporarlos. En el diseño de la estructura de la empresa familiar es fundamental considerar los siguientes temas:

a) Definición de rumbo (planeación estratégica para familia y empresa): las organizaciones y familias que tienen claridad sobre el rumbo (empresa y familia), reducen el estrés propio de la ambigüedad e incertidumbre.

b) Incorporación de personas capaces de agregar valor: Las empresas son, en esencia, las personas que trabajan en ella. Bajo esta premisa es preciso contratar únicamente a

quienes son valiosas, esto es, sólo a las que son capaces de agregar valor a la organización.

c) División de funciones y descripciones de puestos: Una división clara de funciones es una herramienta fundamental para lograr una especialización en el trabajo y para evitar confusiones. En empresas muy pequeñas las personas tienden a hacer un poco de todo, y no es sencillo hacer una asignación de puestos. En empresas más grandes, en las que existe una mayor especialización, la división de funciones resulta más sencilla. El personaje que suele violar con mayor frecuencia sus funciones es el líder (fundador). En el caso de éste, quien está acostumbrado a realizar diversos trabajos dentro de su organización, tiene problemas para definir sus propias labores si su compañía crece, pues aunque se ve forzado a delegarlas, siempre sufre la tentación de realizar tareas de otros, debido a que él las cumplía en el pasado. Es importante que todos los miembros de la organización tengan claro lo que deben hacer y lo que se espera de ellos.

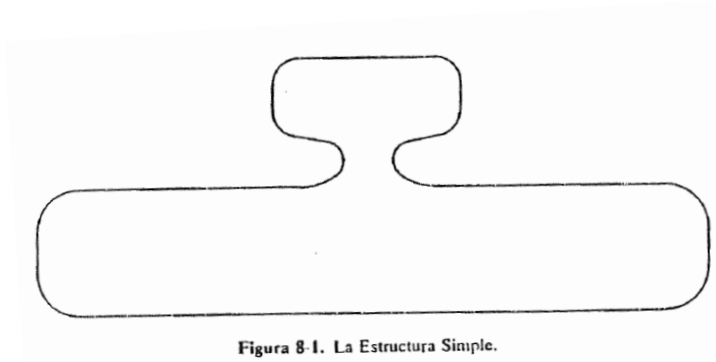
d) Descripción de trayectorias (plan de vida y carrera): Éste es un concepto que pretende acabar con la ambigüedad en los planes de los líderes empresariales, pero requiere de una gran apertura. Se pretende planear el desarrollo de cada miembro en función de sus circunstancias, intereses y capacidades, sin descuidar las necesidades de la empresa. El desarrollo profesional que podrán tener los miembros de la familia dentro de la empresa les queda bien claro desde su incorporación, incluso antes, lo cual se consigue proyectando las competencias que deben desarrollar, los cursos y la experiencia que deben tener y los probables puestos que podrían ocupar. Es importante insistir que se trata de simples planes, y que, en ningún caso, es una carta de garantía ni la concesión de algún puesto. La mera descripción de trayectorias reduce la incertidumbre de quienes se preparan para ocupar cargos relevantes en la organización, pero también sirve para indicar quiénes no los ocuparán. Es clave que se conozcan desde el principio los planes del líder, pues así se pueden evitar sorpresas desagradables al momento de pasar la gestión de la empresa a la siguiente generación. Esta descripción de trayectorias requiere de apertura y valentía.

Luego de introducir estos conceptos fundamentales para organizar las empresas, presentaré las cinco configuraciones básicas que propone Mintzberg y algunas características principales:

1. La Estructura Simple

- Mecanismo coordinador principal: Supervisión directa.

- Parte clave de la organización: Cumbre estratégica.
- Principales parámetros de diseño: centralización vertical y horizontal, estructura orgánica.
- Factores situacionales: Joven, pequeña, sistema técnico no sofisticado, ambiente simple, dinámico, posible hostilidad extrema o fuertes necesidades de poder del gerente general.
- Flujo de decisión: de arriba hacia abajo, en la escala jerárquica.



Fuente: Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: McGill University. Pag 134

2. La Burocracia Mecánica

- Mecanismo coordinador principal: Estandarización de procesos de trabajo.
- Parte clave de la organización: Tecnoestructura.
- Principales parámetros de diseño: Formalización de comportamiento, especialización de tarea vertical y horizontal, agrupamiento habitualmente funcional, unidad operativa grande, centralización vertical y descentralización horizontal limitada, planeamiento de la acción.
- Factores situacionales: Antigua, grande, sistema técnico no automatizado y regulador: ambiente simple, estable, control externo.
- Flujo de decisión: de arriba hacia abajo, en la escala jerárquica.

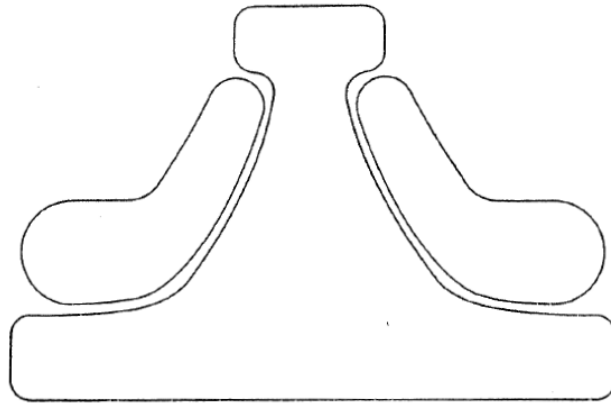


Figura 9-1. La Burocracia Mecánica.

Fuente: Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: McGill University. Pag 144

3. La Burocracia Profesional

- Mecanismo coordinador principal: Estandarización de destrezas.
- Parte clave de la organización: Núcleo operativo.
- Principales parámetros de diseño: Capacitación, especialización horizontal de tarea, descentralización vertical y horizontal.
- Factores situacionales: Ambiente complejo y estable; sistema técnico no regulador, no sofisticado.
- Flujo de decisión: de abajo hacia arriba, en la escala jerárquica.

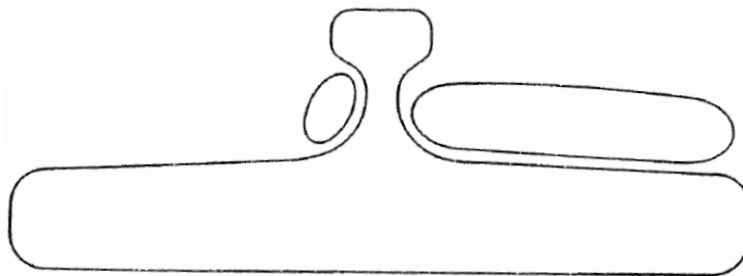
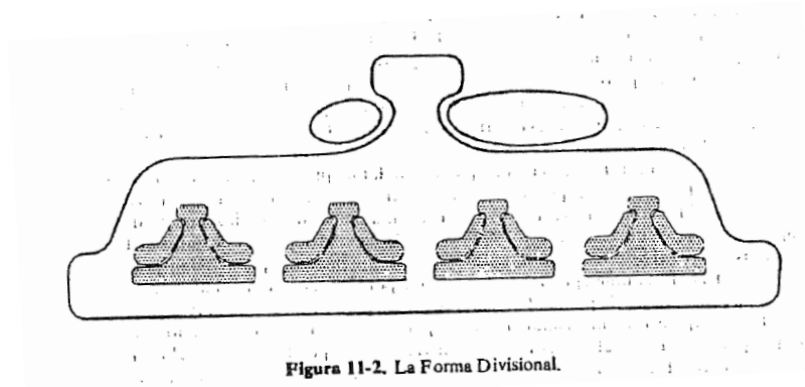


Figura 10-1. La Burocracia Profesional.

Fuente: Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: McGill University. Pag 163

4. La Forma Divisional

- Mecanismo coordinador principal: Estandarización de productos
- Parte clave de la organización: Línea media
- Principales parámetros de diseño: Grupo comercial, sistema de control de desempeño, descentralización vertical limitada.
- Factores situacionales: Mercados diversificados (especialmente productos y servicios); antigua, grande, necesidades de poder de los gerentes intermedios.
- Flujo de decisión: diferenciado entre las distintas divisiones.



Fuente: Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: McGill University. Pag 186

5. La Adhocracia

- Mecanismo coordinador principal: Ajuste mutuo
- Parte clave de la organización: Staff de apoyo
- Principales parámetros de diseño: Dispositivos de enlace, estructura orgánica, descentralización selectiva, especialización horizontal de cargos, capacitación, agrupamiento funcional y de mercado a la vez.
- Factores situacionales: Ambiente complejo, dinámico, joven, sistema técnico sofisticado y a menudo automatizado
- Flujo de decisión: mixto, es en todos los niveles de la escala jerárquica.

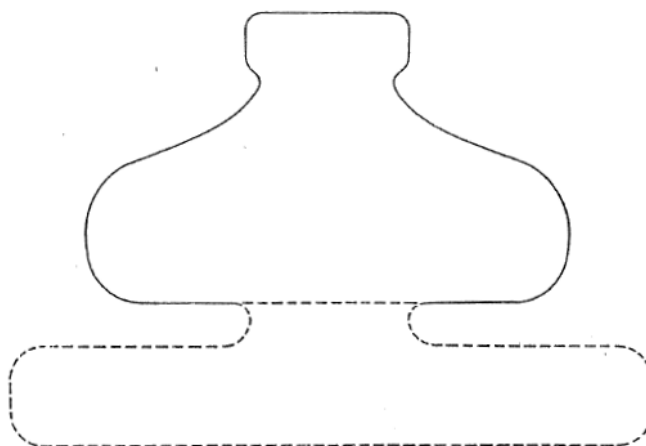


Figura 12-3. La Adhocracia.

Fuente: Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: McGill University. Pag 216

En base a estas cinco configuraciones y a las consideraciones presentadas para las empresas familiares, cada empresa deberá identificar el cual es la que mejor combinación que se adecua a su funcionamiento y organizar su estructura, donde defina claramente cuál es su organigrama, y especifique los roles y responsabilidades de cada persona que forma parte de ella.

3.4 Cuadro de Mando Integral

De acuerdo a lo presentado por Robert S. Kaplan y David P. Norton en el libro *The Balance Scorecard* (Norton, David P. y Kaplan, Robert S., 2002), el Cuadro de Mando Integral (CMI) es una estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia. El verdadero poder del CMI aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión, promoviendo un proceso sistemático para obtener feedback sobre la estrategia.

El cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo.

El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los resultados y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el cuadro de mando está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo crítico, inductor de la actuación de los resultados.

El enfoque de medición del cuadro de mando es muy útil para llevar a cabo procesos de gestión decisivos como:

1. Clarificar y traducir la visión y la estrategia.

El proceso del cuadro de mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensaren si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de cash-flow. Pero, especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir.

Una vez se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del cuadro de mando integral.

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos.

2. Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.

Los objetivos e indicadores estratégicos del cuadro de mando integral se comunican a través de toda una organización, a través de diferentes medios. La comunicación sirve para a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito.

Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos.

3. Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas.

Para alcanzar los objetivos de una organización, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación crecimiento.

Una vez que se han establecido los objetivos de extensión, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativa de reingeniería para conseguir los objetivos de avances. De esta forma, el Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación, el enfoque y la integración necesaria para los programas de mejora continua, reingeniería, etc.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de los objetivos permite a la organización:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando integral.

4. Aumentar el feedback y la formación estratégica

El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir un Cuadro de Mando introduce sistemas de pensamiento dinámico. Permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización.

Las empresas operan hoy en unos entornos más turbulentos, y la alta dirección necesita recibir el feedback sobre unas estrategias más complicadas. La estrategia planificada, aunque se inició con la mejor de las intenciones e información y conocimientos disponibles, puede que ya no sea apropiada para las condiciones actuales.

El CMI transforma la misión y estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento.

- Perspectivas Financieras, las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora de la rentabilidad.
- Perspectiva del Cliente, se incluyen medidas fundamentales de los resultados de la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.
- Perspectiva del Proceso Interno, se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.
- Perspectiva de Formación y Crecimiento, se identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral han demostrado ser válidas a través de una amplia variedad de empresas y sectores. Estas perspectivas deben ser consideradas como una plantilla y no como una camisa de fuerza.

Resumiendo, el CMI traduce la visión, misión y estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. El cuadro de mando incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro.

Perspectiva	Indicadores genéricos
Finanzas	Rendimientos sobre las inversiones, valor añadido económico.
Clientes	Satisfacción, retención, cuota de mercado
Procesos Internos	Calidad, tiempo de respuesta, costo, innovación de procesos, introducción de nuevos productos
Formación y Crecimiento	Satisfacción de los empleados, disponibilidad de sistemas de información.

Fuente: Norton, David P. y Kaplan, Robert S. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.

3.4.1 *Indicadores Financieros*

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. A fin de simplificar, sólo identificaremos tres fases:

1. Crecimiento
2. Sostenimiento
3. Cosecha

Los negocios en crecimiento se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.

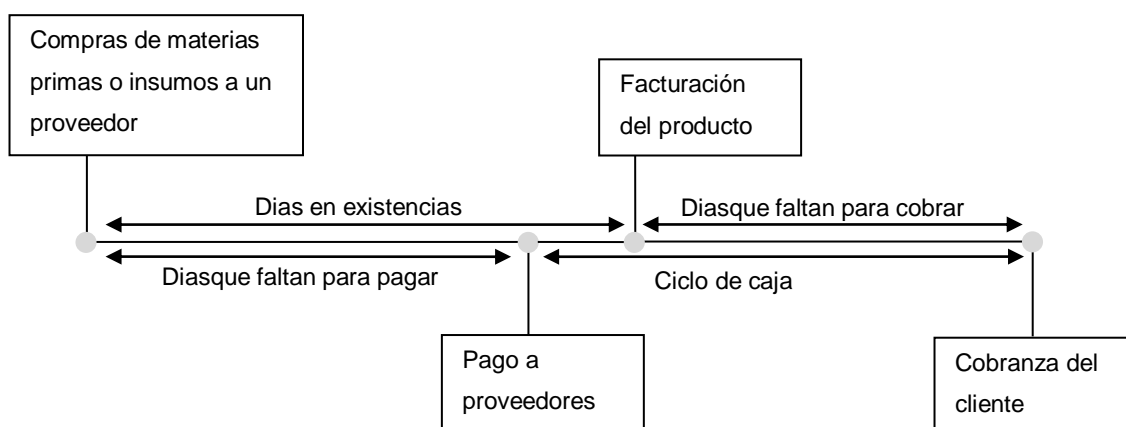
Es probable que la mayoría de las unidades de negocio en una empresa se encuentren en la fase de sostenimiento, en la que siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exigen que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que estas empresas, mantengan su cuota de mercado existente y quizás lo incrementen de algún modo de año en año. Los proyectos de inversiones se dirigirán más a solucionar atascos, a ampliar la capacidad y a realizar la mejora continua.

Algunas unidades de negocio habrán llegado a una fase madura del ciclo de su vida, en que la empresa quiere cosechar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Estos negocios requieren mantener los equipos y las capacidades.

Para cada una de las tres fases (Crecimiento, Sostenimiento y Cosecha), existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

1. Crecimiento y diversificación de los ingresos
2. Reducción de costo / Mejora de la productividad
3. Utilización de los activos/ Estrategia de inversión

INDICADORES FINANCIEROS				
		Temas Estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costo / Mejora de la productividad	Utilización de los activos / Estrategia de inversión
Estrategia de la Unidad de Negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes.	Ingresos / Empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) I+D (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea producto y clientes	Conto frente a competidores Tasas de reducción de costos Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de caja) ROCE (Return on Capital Employed) por categorías de activos clave Tasa de utilización de los activos
	Cosecha	Rentabilidad de la línea de producto y cliente Porcentaje de clientes no rentables	Costo por unidad	Periodo de recuperación (pay-back) Throughput (rendimiento)

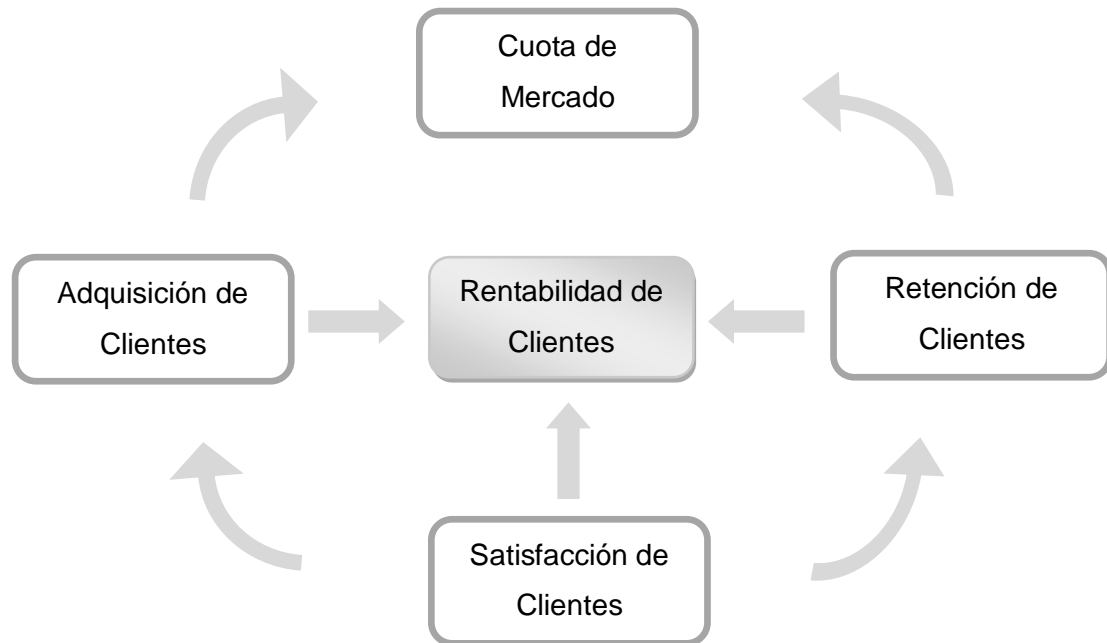


Fuente: Norton, David P. y Kaplan, Robert S. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestio 2000.

3.4.2 Clientes

La perspectiva del cliente, traduce la estrategia y visión de la empresa en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que puedan comunicarse a toda la organización.

Posibles indicadores:

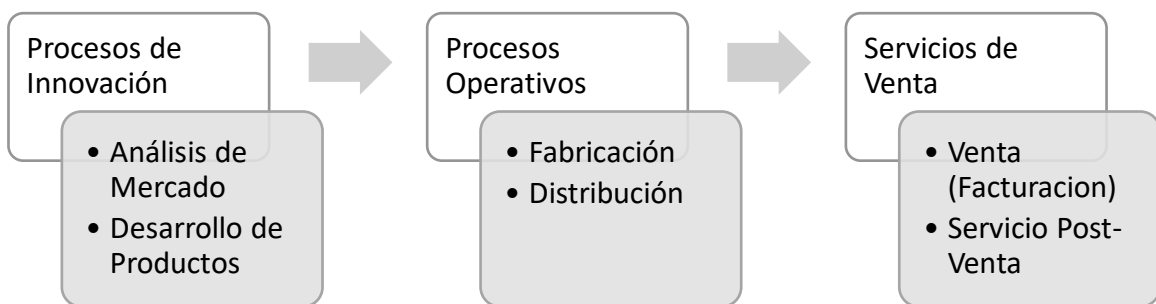


Cuota de Mercado	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
Incremento de Clientes	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
Retención de Clientes	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Satisfacción del Cliente	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Rentabilidad del Cliente	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Fuente: Norton, David P. y Kaplan, Robert S. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.

3.4.3 Procesos Internos

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Un modelo genérico de Cadena de Valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del Proceso Interno. La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan. Fundamentalmente podemos destacar 3 partes bien diferenciadas:



Algunos indicadores pueden ser:

<p>Procesos de Innovación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de ventas de los nuevos productos. - Porcentaje de ventas de productos de marca. - La introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia. - La introducción de nuevos productos en relación con lo planeado. - El tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de producto. - Rendimientos. - Tiempos de Ciclo. - Costo.
<p>Procesos Operativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Costos estándar. - Presupuestos. - Desviaciones. - Eficiencia de la mano de obra. - Eficiencia de las máquinas. - Desviaciones del precio de compra. - Tiempo de proceso / Tiempo de producción efectivo. - Calidad: tasas de defectos del proceso, desperdicio, reprocesos, etc. - Costo de los procesos operativos.

Servicios de Venta	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo: desde la solicitud del cliente hasta la solución final del problema. - Costo de los recursos utilizados. - Productividad: puede medir el porcentaje de solicitudes del cliente que se solucionan con una sola visita, en lugar de necesitar múltiples visitas para solucionar el problema. - Pérdida financiera para el cliente.
--------------------	---

Fuente: Norton, David P. y Kaplan, Robert S. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.

3.4.4 Aprendizaje y Crecimiento

De acuerdo a las experiencias de Kaplan y Norton en la aplicación de Cuadro de Mando Integrales en las organizaciones, han dividido en tres categorías a las variables que actúan en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Algunos indicadores pueden ser:

Capacidades de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> - La satisfacción del empleado - La medición de la retención de los empleados - Medición de la productividad de los empleados
Capacidad de los sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización
Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Indicador de sugerencias que se han hecho y se han puesto en práctica. - Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización. - Indicadores de actuación de trabajo en equipo.

Fuente: Norton, David P. y Kaplan, Robert S. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.

3.5 Protocolo Familiar

Todo lo desarrollado en este apartado de mi trabajo de tesis, está basado en el “Modelo de Protocolo de Empresa Familiar” que publicó el Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF). Este modelo ha sido compilado y ordenado por el Dr. Nicolás Rosales Matienzo, y contiene una selección y consolidación de diversas cláusulas. (Matienzo, 2011)

No se trata de un texto totalmente homogéneo relativo a un solo caso sino de una serie de cláusulas que, si bien intentan cubrir en forma ordenada y sistemática toda la temática, en algunos casos aluden a familias que se encuentran en distintas generaciones y/o a empresas con diverso grado de desarrollo económico y complejidad organizacional. También existen algunas reiteraciones y/o de criterios o soluciones dispares para dar respuesta a un mismo problema, como así que algunas cláusulas aparecen concebidas en términos generales y otras son muy reglamentaristas.

En definitiva, el Protocolo Familiar es un acuerdo o conjunto de pactos y reglas que aceptan todos los miembros de la familia, para garantizar la continuidad de la empresa familiar y dar una solución a los problemas que puedan surgir y afectar a las relaciones profesionales, económicas y personas entre la familiar y la empresa. Es útil para sentar las bases y las normas que regirán el funcionamiento y el futuro de la empresa familiar. Es un documento escrito que obra por voluntad de las partes y no por la ley, que contiene elementos contractuales y aspectos de naturaleza ética y moral, generando derechos, compromisos y obligaciones en los ámbitos normativos de la empresa y de la familia.

No obstante, ante las cotidianas dificultades de ubicar modelos de protocolos de empresas familiares en las publicaciones especializadas y en los diversos sitios de internet, el IADEF ha considerado oportuno, conveniente y práctico, presentar un “modelo de protocolo” que permitirán a los familiares propietarios que forman parte de las empresas contar con un panorama más rico de alternativas posibles de modo de ayudarlo a redactar su propio protocolo, como un verdadero “traje a medida”.

El protocolo, a su vez, permite reducir los conflictos y armonizar intereses en las esferas de la familia, la propiedad y la gestión. Es decir, establece las reglas de juego de los miembros de la familia en torno a sus negocios.

Algunos objetivos del Protocolo Familiar son:

- Definir la significación estratégica de la empresa familiar y de la familia empresaria.

- Establecer las reglas para la participación de familiares.
- Fijar las pautas para el trabajo en la empresa.
- Acordar las pautas de retribución.
- Establecer y practicar los herramientas para la toma de decisiones.
- Establecer los beneficios para los titulares de la empresa y para quienes la dirigen.
- Acordar los mecanismos de transferencia de las participaciones societarias.
- Establecer y practicar los mecanismos para prevenir y resolver conflictos.
- Pautar los nuevos negocios y la asociación con terceros.
- Establecer las relaciones entre los integrantes de la familia y los colaboradores no familiares.

A continuación, describiré la estructura del texto Modelo de Protocolo publicado por IADEF.

Modelo de PROTOCOLO DE LA EMPRESA FAMILIAR

PREAMBULO

Al día de la fecha y por voluntad e iniciativa de todos los firmantes de este documento, los miembros de la familia que comparecen y suscriben este Protocolo Familiar, manifiestan que han llevado a cabo un ejercicio de reflexión conjunta y sincera, compartiendo sus ilusiones sobre el futuro de la Empresa Familiar, analizando las pautas más adecuadas para regular su administración y gestión en orden a preservarla y desarrollarla, deseando que los acuerdos alcanzados queden debidamente reflejados y convenidos en el presente documento.

Los Firmantes de este documento son conscientes que asegurar la continuidad de la Empresa Familiar exige un seguimiento continuado y una labor constante de comunicación entre los miembros de la Familia.

Los miembros del Grupo Familiar se comprometen a bregar por la unidad de objetivos y un creciente compromiso de sus miembros; la confianza recíproca y el intercambio de conocimientos; la flexibilidad en el trabajo, en los tiempos de dedicación y en las exigencias de dinero; el planeamiento a largo plazo de los objetivos; una cultura y una estructura estables; la rapidez en la toma de decisiones.

Los Firmantes afirman que el presente Protocolo constituye una garantía de sus derechos en el proyecto común de asegurar la continuidad de la Empresa. Es visto como la mejor defensa de sus propios intereses.

Los miembros del Grupo Familiar darán a conocer a sus descendientes las normas del Protocolo Familiar y el espíritu y principios que las inspiran y les enseñarán a familiarizarse con ellas, adoptando las medidas educativas que consideren necesarias.

Los miembros del Grupo Familiar adoptarán las medidas legales que sean necesarias para asegurar que la titularidad de las participaciones y derechos sobre la Empresa se conserve en manos de la Familia.

Los miembros de la Familia manifiestan el orgullo y confiabilidad que da pertenecer a ella.

CAPÍTULO 1: Declaraciones. La familia.

1.1.- Declaración de los valores de pertenencia.

1.2.- La historia de la familia. El árbol genealógico. La composición actual.

CAPITULO 2: Relaciones y límites entre familia y empresa.

2.1.-Fijación de la política en materia de sueldos y honorarios, en materia de reservas y dividendos de los accionistas y sus proporciones.

Art1: Política de distribución de utilidades del Grupo Familiar

Art2: Política de retención de utilidades para sustentar el crecimiento.

Art3: Manejo de las cuentas personales.

2.2.-Pautas para el trabajo de familiares como empleados de la empresa.

2.3. Relaciones Laborales para los miembros del Grupo Familiar

2.4.-Política de beneficios para familiares. Pago de gastos personales. Capacitación. Ayudas por eventualidades. Compras de viviendas y vehículos. Ayuda para negocios propios

CAPITULO 3: Reglas de administración y buen gobierno.

3.1.-La profesionalización de la gestión.

3.2.-La administración de la empresa y los cargos de los familiares en ella.

3.3.-La composición del directorio. Funciones diferenciadas. Duración. Retribuciones.

3.4.-La Asamblea. Funcionamiento. Desempate.

3.5.-Las comunicaciones entre los familiares y la empresa. Los medios informáticos.

3.6.-Responsabilidad social de la empresa.

CAPITULO 4: Manejo de las relaciones intersubjetivas.

4.1.-Órganos para la defensa de los intereses familiares en la empresa.

CAPITULO 5: Distribución, mantenimiento y sucesión de la propiedad en la familia.

5.1. Distribución y mantenimiento de la Propiedad de las Acciones en la Familia.

5.2.-Retiro de socios y transmisión "mortis causa".

5.3.-Limitaciones y restricciones al régimen de transferencia de las acciones.

5.4. Exclusión de herederos.

5.5.-La posibilidad de exclusión de socios familiares y sus causas.

5.7.-La adquisición de acciones por la sociedad.

5.8. Fijación del valor. Pautas. Actualización.

5.9. Financiación de la Empresa Familiar

5.10.- La contratación de seguros cruzados para financiar las adquisiciones.

CAPITULO 6: El proceso de sucesión en la propiedad y en la gestión.

6.1.-El retiro del fundador.

6.2.-El proceso para la designación del nuevo líder. Capacitación. Condiciones.

CAPITULO 7: Cláusulas complementarias: alcances, conflictos, sanciones y ejecución.

7.1.-Ámbito personal de aplicación del protocolo

7.2.-Procedimientos para resolver discrepancias

7.3.-El procedimiento de arbitraje

7.4.-El régimen de sanciones

Previa lectura y ratificación se firma el presente en ejemplares en la Ciudad de, a los días del mes de del año

FIRMAN TODAS LAS PARTES.

La preparación del Protocolo Familiar particular para cada empresa familiar, pasa a tener un papel fundamental cuando el/los fundador/es de las empresas familiares deciden dar continuidad a la empresa como tal empresa familiar.

Con la preparación del Protocolo Familiar los propietarios de las empresas familiares lograrán los siguientes resultados:

- Facilitar la sucesión de la empresa a las siguientes generaciones, asegurando su continuidad.
- Evitar conflictos y peleas entre los familiares de la empresa, prefijando así el modo de actuar para resolver los posibles problemas.
- Fijar las pautas de actuación de la empresa familiar en un futuro con la planificación de la estratégica y las líneas de actuación.
- Favorecer a la próxima generación a una mayor participación en el negocio familiar.
- Armonizar la vida familiar con la empresa.

Con todo lo visto hasta aquí, queda claro lo fundamental que es redactar el protocolo familiar y recordar revisarlo periódicamente en el tiempo, con el fin de adaptarlo a los cambios empresariales y familiares.

3.6 Transformación Digital

Según un informe publicado por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) (OCDE, 2019), la transformación digital facilita el acceso de las Pymes a clientes en los mercados locales e internacionales, en tanto que las plataformas de Internet incrementan la oferta de productos y servicios y permiten transacciones comerciales que de otra manera no tendrían lugar. Los análisis de macro datos (Big data) y datos permiten que las Pymes entiendan mejor los procesos que tienen lugar en su interior, las necesidades de sus clientes y aliados, y el entorno empresarial general. El uso de tecnologías digitales también puede facilitar a las Pymes el acceso a competencias y talento, por ejemplo, mediante mejores sitios de contratación laboral y la subcontratación de funciones empresariales clave, como la computación en la nube, todas las cuales ayudan a mejorar el desempeño. También puede facilitar el acceso a diversos instrumentos de financiamiento y el desarrollo de soluciones innovadoras para atender las asimetrías de información y los déficits colaterales.

Sin embargo, las Pymes enfrentan retos particulares en cuanto a la adopción y el uso eficaz de las TIC, sobre todo en el caso de aplicaciones que propician una mayor productividad.

El rezago de las Pymes en la adopción de tecnologías se debe principalmente a la ausencia de capacidades fundamentales, por ejemplo, conocimientos expertos en recursos humanos y gestión, así como falta de inversión en activos complementarios. Algunos trabajos de la OCDE han destacado ya la considerable brecha de competencias que sufren muchas empresas en América Latina. Más aún, la falta de inversión en capacidades internas de innovación y organizacionales puede restringir la capacidad de las Pymes para aprovechar plenamente las nuevas tecnologías con miras a ampliar los análisis de datos, participar en el comercio electrónico, o elevar su participación en las redes de conocimiento. Las Pymes encaran también retos específicos al gestionar el riesgo de seguridad y privacidad digitales, debido sobre todo a la falta de sensibilización, recursos y conocimientos especializados para evaluar y gestionar riesgos con eficacia.

La transformación digital de las empresas implica un proceso de búsqueda y experimentación con las nuevas tecnologías y modelos de negocios, en el que algunas empresas alcanzan el éxito y crecen, en tanto que otras fracasan y cierran. Los países con un entorno empresarial que favorece este proceso pueden tener mayor capacidad de aprovechar los beneficios de la transformación digital que los países donde los cambios se realizan con más dificultad y lentitud.

Además, la transformación digital generará una reestructuración de los puestos de trabajo y un cambio en las necesidades de competencias que, de no gestionarse de manera correcta.

Según un artículo publicado en enero de 2020 (Luyo, 2020), el enfoque digital ha transformado completamente la forma de relacionarse con los consumidores y el comportamiento de los mismos, la gestión operativa de las empresas y las nuevas formas requeridas de liderazgo corporativo en un entorno donde la toma de decisiones estratégicas y operativas debe involucrarse con variables que realmente importan: inteligencia artificial, data analytics, big data management, internet de las cosas (IoT), mobile & cloud computing, social media, web 3.0, entre otras. En este marco, debemos identificar dos dimensiones críticas en el campo de la transformación digital:

- el qué de la tecnología (capacidades digitales) y
- el cómo liderar los cambios (capacidades de liderazgo).

La combinación óptima de estas dos dimensiones resultará en incrementos sostenidos de los KPI y de los niveles del ROI.

Este impulso para lograr la transformación digital es de arriba hacia abajo (top-down), a través de una fuerte dirección ejecutiva –sénior– junto con métodos que involucran a los trabajadores para que el cambio suceda.

De acuerdo al artículo publicado por revistas del Instituto Tecnológico de Costa Rica (Marcela Meneses-Guzmán, 2020), la Industria 4.0 es la cuarta de una serie de revoluciones industriales; la primera introdujo los equipos mecánicos impulsados por agua y energía de vapor a la industria; la segunda, la producción en masa impulsada por el uso de energía eléctrica y el concepto de división del trabajo; y la tercera, por la producción automatizada gracias a luso de la electrónica y la informática. La cuarta revolución se caracteriza por las múltiples formas en que la tecnología conectada se integra con organizaciones, personas y activos para (luego de procesar información) orientar la acción inteligente.

Según el artículo publicado por Marcela Meneses Guzmán y Juan Bautista Hernández Granados en la Revista TEC, la Industria 4.0 normalmente se define con base en tecnologías inteligentes, entre las que se destacan:

- Internet de las Cosas (IoT), que se refiere a la interconexión digital de objetos con Internet, permitiendo la descentralización del análisis y la toma de decisiones en tiempo real.
- Computación en la nube, que involucra todo tipo de servicios de computación a través de la red permitiendo el intercambio de datos con tiempos de reacción muy cortos.
- Ciberseguridad. Con el aumento de la conectividad y el uso de protocolos de comunicaciones surge la necesidad de proteger los sistemas industriales críticos y las líneas de fabricación.
- Análisis de datos y Big data. Se refiere a la recopilación y la evaluación integral de datos de muchas fuentes diferentes, como equipos y sistemas de producción, así como sistemas de gestión de empresas y clientes, para apoyar la toma de decisiones en tiempo real.
- Robots autónomos, que interactúan, trabajan de manera segura al lado de los humanos y aprenden de ellos.
- Simulación. En un contexto de operaciones de la planta se usa para reflejar el mundo físico en un modelo virtual que puede incluir máquinas,

productos y personas; esto permitirá a los operadores probar y optimizar la configuración de la máquina para el próximo producto en línea en el mundo virtual antes del cambio físico, reduciendo así los tiempos de configuración de la máquina y aumentando la calidad.

- Manufactura aditiva, como por ejemplo la impresión 3D. Se utiliza principalmente para crear prototipos y producir componentes individuales. Se prevé su utilización para producir lotes pequeños de productos personalizados que ofrecen ventajas de construcción, como diseños complejos y livianos.
- Integración vertical y horizontal. Se refiere a la integración mediante redes universales de datos entre empresas, departamentos, funciones y tareas que evolucionan y permiten cadenas de valor verdaderamente automatizadas.

¿Cómo se logra esta transformación digital?

La estrategia que decidan las organizaciones para la implementación o alineamiento de estas tendencias debe pasar por un proceso de reflexión en forma individual que evalúe cómo esta transformación puede afectar a su negocio:

- qué consecuencias, costes, beneficios y oportunidades les proporcionaría la digitalización de sus productos, servicios, procesos y modelo de negocio;
- cuáles tecnologías pueden ayudarles en cada caso a acercarse a sus objetivos y cómo integrarlas a su quehacer.

Se recomienda iniciar con la evaluación de la madurez digital de la organización, para entender lo que podría ser factible realizar con los recursos disponibles y qué pasos se deben tomar para construir las capacidades tecnológicas necesarias con estos, frente a los nuevos recursos que podrían necesitar para llegar más allá del alcance actual. Para realizar esta evaluación inicial es útil Especificación UNE 0060:2018 (España), la cual tiene por objeto describir los requisitos para que una industria de cualquier tamaño y/o actividad sea considerada como Industria Digital. Ver Anexo A.

Luego, es importante realizar un análisis de posibles riesgos y oportunidades en el proceso de digitalización. Algunos riesgos pueden ser: falta de estrategia, cultura y liderazgo para la transformación, resistencia al cambio, incapacidad económica/financiera para inversiones, falta de habilidades y conocimientos técnicos para el manejo de

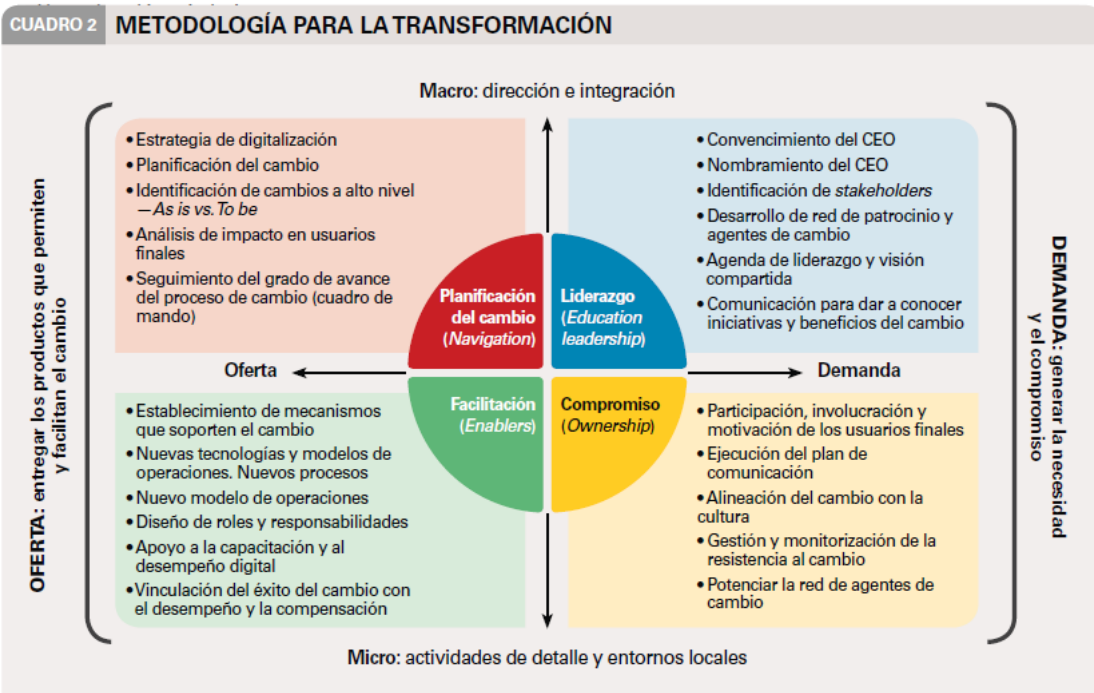
herramientas tecnológicas, clientes / proveedores inmaduros digitalmente, etc. Algunas oportunidades pueden encontrarse en las tecnologías disponibles para la digitalización, como ser: automatización, robotización, sensorización, IoT, IA, cloud computing, big data, conectividad alta velocidad, Apps, etc.

Seguidamente, se debe planificar la transición, mediante la cual se decide dónde, en qué y cómo invertir en nuevas tecnologías e identificar cuáles podría satisfacer mejor sus necesidades actuales y futuras. Junto a esta Planificación de Infraestructura Tecnológica es fundamental desarrollar a las personas que forma parte de la empresa, en las competencias laborales necesarias que aseguren poder alcanzar lo planificado.

Para concretar la Transformación Digital, se debe realizar la implementación, seguimiento y control del plan. Recomiendo utilizar la Especificación UNE 0061:2018 (España), la cual establece el procedimiento de evaluación de la conformidad con los requisitos de la Especificación UNE 0060:2018 Industria 4.0, Sistema de gestión para la digitalización. Ver Anexo B. Concretamente:

- define la duración del ciclo de mejora continua;
- establece los criterios detallados para evaluar el cumplimiento de los requisitos definidos en la Especificación UNE 0060:2018;
- establece los criterios mínimos de cumplimiento de requisitos para conseguir la consideración de Industria Digital.

Un artículo de la revista de Harvard Deusto Business Review presenta un interesante enfoque para la transformación (González J. M., 2017)



Fuente: González, J. M. (2017). El rol del líder en la transformación digital. Harvard Deusto Business Review nro 270, 6-18.

Estos recursos metodológicos contemplan cuatro grandes líneas de acciones fundamentales, integradas en un modelo de oferta y demanda y con dos niveles de actuación, macro y micro.

- Macro: que tiene que ver con niveles de supervisión e integración contemplados en la planificación del proyecto y el liderazgo. Esta consiste, fundamentalmente, en sensibilizar a los directivos de la importancia de su papel y en conseguir el compromiso y apoyo de toda la Dirección con la transformación.
- Micro: persigue el compromiso de todas las personas que forman parte de la organización (que los trabajadores hagan suyo el proyecto) y ofrecer soluciones o facilitadores del cambio, es decir, todas las acciones que faciliten un cambio real.
- Oferta: están la planificación y los facilitadores del cambio, cuyo propósito es entregar productos y soluciones que permitan y faciliten la transformación.

- Demanda: considerados ejes básicos: liderazgo y compromiso, puesto que, básicamente, persigue hacer el marketing del proceso para generar la necesidad y el compromiso de la organización.

Llevando correctamente a cabo las tareas recogidas en los cuatro sectores, las posibilidades de que el cambio sea exitoso aumentan. El compromiso de todos los implicados es vital para lograr los resultados esperados.

CAPÍTULO IV - DISEÑO DE SISTEMA DE GESTION INTEGRAL

4.1 Introducción

Como ya mencioné en el punto 7 del capítulo I, abordé el problema de mi tesis con estudio de caso, que corresponde a un diseño de investigación explicativa y experimental.

El estudio de caso lo realicé en la empresa Grupo Comat SRL, en la cual me desempeñé desde el año 2004. Por lo cual es sumamente pertinente describir la evolución que tuvo Grupo Comat SRL desde sus inicios.

Grupo Comat SRL comenzó las actividades en el año 1975, en la ciudad de Rosario, por iniciativa de Eduardo Collazuol, con la valiosa orientación de su padre, Gino Collazuol. Era una micro-pyme que se dedicaba a la fabricación y venta de matrices y repuestos industriales. Funcionaba en un espacio de su casa preparado como taller de mecanizado.

En 1984 mudó la planta industrial a la calle Colón 4843 de Rosario. Para ese entonces, ya se había sumado Carlos Collazuol, hermano de Eduardo, y tenían algunos empleados.

En 1990 adquirió el primer torno CNC, en momentos en que esa tecnología era toda una novedad. Continuó creciendo con el convencimiento de se debían diferenciar por el servicio, la calidad de los trabajos y la tecnología de avanzada, sustentados por un equipo de trabajo integrado con personas comprometidas y competentes.

En 1991 mudó nuevamente la planta industrial a la calle Mr. Ross 2647 de Rosario, donde sigue estando en la actualidad. Durante los 10 años siguientes continuó con la incorporación diferentes maquinas de mecanizado CNC. Incorporó la primera máquina de medir y reforzó la capacidad de diseño de soluciones mecánicas. Con esto, gradualmente comenzó a incursionar en el diseño y la fabricación de moldes para jabones y de partes para automovilismo de competición.

En el año 2002, a pesar de la crisis que sufrió Argentina, logró mantener una buena cartera de Clientes, consolidando la capacidad propia y ampliando la red de empresas con las que trabaja.

Grupo Comat SRL comenzó a proyectar negocios en comercio exterior. En el año 2005 ya tenía claro que debía ampliar el mercado y se realizaron presentaciones ante Clientes de Sudamérica. Para concretar esa estrategia de negocio empezó a participar, en congresos, exposiciones y ferias en Brasil y Estados Unidos, invirtiendo para ser conocidos por nuevos Clientes. Como resultado de estas actividades, se incorporaron

nuevos Clientes de moldes de jabón en Brasil, Chile, Paraguay, Perú y México. Algo similar ocurrió con las ventas de partes para automovilismo de Competición. Actualmente Grupo Comat SRL es proveedor de todas las categorías argentinas y de muchos equipos de Argentina, Uruguay, Brasil y Paraguay.

En el año 2009, la capacidad de gestión estaba llegando a un “límite”. Para continuar creciendo y trascender, se incorporó otro hermano, Ernesto Collazuol, al equipo de dirección, profundizando la profesionalización de la empresa.

A partir del año 2010 se reforzó la capacidad de diseño y operación, se intensificó la capacitación del personal y se incorporaron recursos metodológicos en la gestión que nos permiten realizar múltiples proyectos simultáneos.

Se continuó con la inversión en nuevas tecnologías. Entre ellas, se destaca la incorporación de una soldadora laser de precisión, la primera en Rosario, que abrió nuevos campos a nuevas actividades.

Se trabajó intensamente como integradores de soluciones mecánicas, en el diseño, fabricación y puesta en marcha de múltiples dispositivos y matrices para variadas industrias, entre las que se destacan automotrices, autopartistas, agro-maquinarias, línea blanca, siderurgia y tubos conformados. Manteniendo la capacidad en los mecanizados de precisión se incorporaron otras especialidades como la automatización y aplicaciones de robótica industrial. Esto facilitó que además de continuar atendiendo a los Clientes tradicionales, se incorporen nuevos Clientes de variadas industrias líderes de Argentina.

Continuando con la profesionalización de la gestión y en el año 2016 logró la Certificación de nuestro sistema de gestión de la calidad según las normas ISO 9001:2008.

A partir del año 2017 se ampliaron nuevamente las capacidades operativas para satisfacer una gama más amplia de necesidades de nuestros Clientes: fabricación de estructuras metálicas y estructuras para logística, y servicios de montajes y mantenimiento en las plantas de Clientes.

A partir del año 2018, Grupo Comat SRL enfrenta otro gran desafío: impulsa decididamente los procesos de sucesión y trascendencia de la empresa, sumando a las capacidades de sus iniciadores, la incorporación progresiva de la segunda generación en la conducción. Se modifica significativamente la estructura organizacional y el organigrama, creando el puesto de gerente de negocios, que es ocupado por Ma Belén Collazuol, autora de esta tesis de posgrado.

Desde ese año, con las redefiniciones estratégicas que se están implementando, se comienza la gestión de Grupo Comat SRL a través de 4 unidades de negocio y 8 familias de producto. El objetivo es optimizar la satisfacción de las necesidades de los Clientes, focalizando los esfuerzos en cada una de las familias de productos y servicios que ofrece:

1. Procesos de Microsoldadura Láser
2. Partes para Vehículos Deportivos
3. Dispositivos y Equipos
4. Moldes y Matrices
5. Repuestos y Mecanizados
6. Estructuras Metálicas y para Logística
7. Procesos en Plantas de Clientes
8. Procesos sobre Productos Standard

También, a partir del año 2018, con el crecimiento de la explotación de los yacimientos petrolíferos de Vaca Muerta, y aprovechando las capacidades de microsoldadura láser y mecanizados de precisión, se incursionó en la recuperación y fabricación de herramientas para la industria del petróleo.

Desde comienzos del año 2020, Grupo Comat SRL está avanzando en el cumplimiento de una nueva meta para asegurar su continuidad en el futuro: la transformación digital de la empresa, con todas las implicancias que este cambio genera.

En Setiembre de 2020 se logró la certificación del sistema de gestión de la calidad según las normas ISO 9001:2015. Anexo C

En Enero de 2021, Grupo Comat SRL decide invertir en tecnología de vanguardia para ampliar la gama de servicios de fabricación y recuperación de herramientas y componentes exóticos, principalmente para la industria de las energías no renovables y minería. El proyecto de inversión consiste en la adquisición de un bien de capital para realizar recubrimientos y soldaduras láser e incorporación en la planta de esta novedosa tecnología para Argentina.

Desde hace muchos años la empresa participa en asociaciones, entre otras: la Asociación de Industriales Metalúrgicos (ADIMRA y AIM Rosario), la Agencia de Desarrollo Región Rosario (ADERR), la Cámara Argentina de Matrices y Moldes (CAMYM), la Cámara Argentina de Fabricantes de Autopartes y Elementos de Competición (CAFAEC). Trabaja en conjunto con Universidades e Instituciones, entre

otras: la Universidad Nacional de Rosario, la Universidad Tecnológica Nacional, INTI, CONICET, DAT, Laboratorios de Ensayos de Materiales.

4.2 Recolección de datos

Para la recolección de datos de esta tesis utilicé fuentes primarias y secundarias. La realicé a través de documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones. A estas fuentes pude acceder por ser gerente de negocios de la empresa.

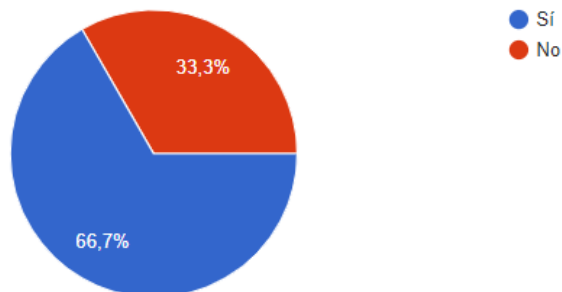
En el Anexo D se encuentran los modelos de entrevistas realizadas a miembros de Grupo Comat SRL, las misma fueron realizadas a través de formularios de Google.

A continuación detallo los resultados de las entrevistas:

MODELO 1: ENTREVISTA PARA EMPLEADOS

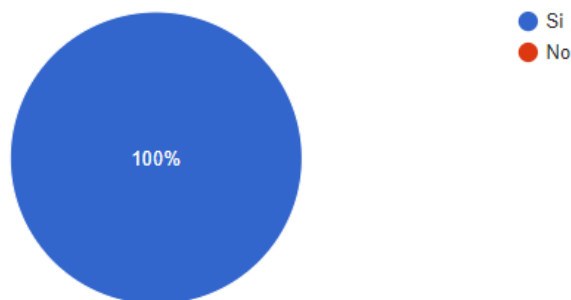
1- ¿Es Familiar de los socios fundadores?

3 respuestas



2- ¿Conoce si en la empresa se ha hablado sobre el tema de la sucesión del dueño fundador?

3 respuestas



Si la respuesta anterior fue afirmativa, ¿De qué se enteró?

3 respuestas

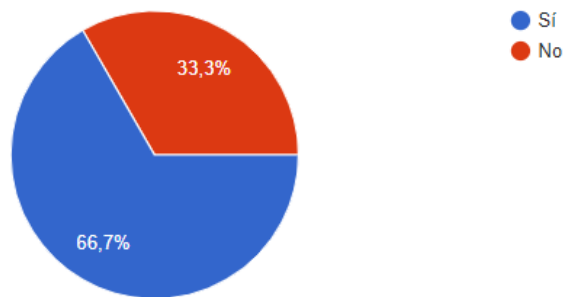
Hace años se comenzó a hablar de la sucesión. Ya hay un plan en marcha

Se está armando el protocolo familiar desde hace varios años, que incluye la sucesión.

Se esta trabajando en la sucesión de la empresa a la segunda generación

3- ¿Tiene conocimiento respecto de la puesta en práctica de acciones para realizar la sucesión del fundador?

3 respuestas



Si la respuesta anterior fue afirmativa, ¿De qué acciones se enteró?

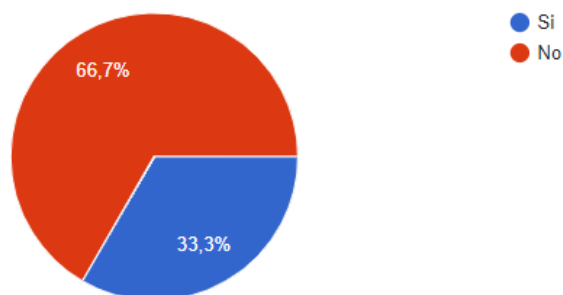
2 respuestas

Ya se está trabajando en el protocolo familiar. El fundador ya está pasando la gestión y la visión del negocio a la segunda generación.

Protocolo familiar, traspaso de cargos

4- ¿Considera usted que el tema de la sucesión del fundador genera conflictos?

3 respuestas



Si la respuesta anterior fue afirmativa, ¿Entre quienes se manifiesta el conflicto y cuáles son los motivos?

1 respuesta

En realidad creo que la sucesión puede generar conflictos por la complejidad que implica. No tengo conocimiento de un conflicto en particular.

5- Marque con una cruz aquellas afirmaciones con las que esté de acuerdo

3 respuestas

No tengo muy en claro cuál es la misión y la visión de la empresa			
Las estrategias de negocio no están bien definidas			
No hay un organigrama de la empresa			
Existen problemas de comunicación entre las personas de diferentes áreas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Existen problemas de comunicación entre las personas de una misma área	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El equipo directivo tiene poca formación universitaria			
Los indicadores de control son escasos			
No me dan libertad para tomar decisiones			
Los familiares que trabajan en la empresa tienen poca formación universitaria			
No se hace uso de consultores externos cuando es evidente que hace falta ayuda			
No hay una política de recursos humanos formal			
No hay planes de promoción para las personas			
No hay planes de desarrollo de carrera	<input checked="" type="checkbox"/>		
Hay poco control sobre el uso del presupuesto	<input type="checkbox"/>		
El salario no se ajusta a los valores del mercado o de eficiencia		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
No es una Industria 4.0	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

MODELO 2: ENTREVISTA PARA DUEÑO FUNDADOR

1. ¿A qué se dedica la empresa? ¿Cómo fueron sus inicios?

2 respuestas

Metalmecánica - Servicios para la industria. Fabricación de repuestos. Diseño y fabricación de equipos especiales.

Nació como pequeño taller de tornería y matricería, brindando servicios a pequeñas fábricas locales.

Es una empresa de servicios dedicada al rubro metalmecánico

Se inicia hace 46 años en un pequeño espacio en un garage con un pequeño torno de banco, una agujereadora de banco, un banco de trabajo, una morza (rota), un motor de lavarropas que usaba como amoladora, un pequeño grupo de herramientas de mano, todo esto lo tenía nuestro padre para uso doméstico y muchos sueños

Debo recalcar que nuestro era de profesión matricero y aunque siempre trabajó en relación de dependencia y no hizo con estos elementos actividad privada fue quien me enseñó el oficio

2. ¿Cuál es el momento actual de la empresa?

2 respuestas

Con 45 años de existencia, está en la transición de la primera generación a la segunda generación.

Cambiando de generacion ,en pleno crecimiento y con una gestion altamente profecionalizada

3. ¿Cuántos familiares directos o indirectos se encuentran trabajando actualmente en la empresa?
¿Cuántas personas se encuentran trabajando en la empresa?

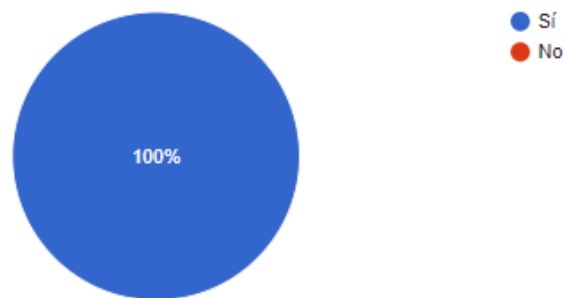
2 respuestas

7

7 familiares , en la empresa somos aproximadamente 30 personas

4. ¿Considera usted que la empresa tiene la cantidad suficiente de personal profesional?

2 respuestas



5. ¿En qué ocasiones considera usted que sería necesaria una mayor profesionalización de los miembros de la empresa?

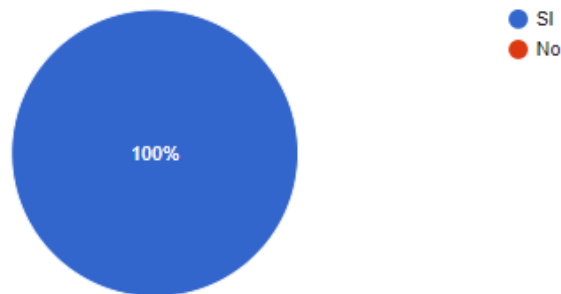
2 respuestas

Siempre

Para ventas

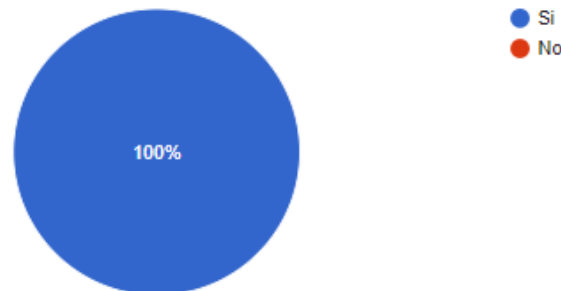
6. ¿Realizan reflexión estratégica de visión, misión y valores de la organización?

2 respuestas



Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿La visión es compartida por todos las personas que forman parte de la empresa?

2 respuestas



7. ¿Cuáles son los planes a corto y largo plazo que tiene para la empresa? ¿Tiene planes de seguir creciendo en el rubro o diversificarse?

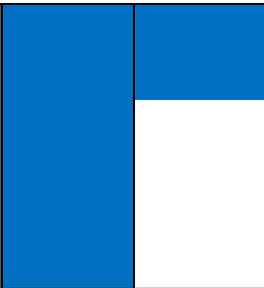
2 respuestas

En el corto plazo, tratar de encontrar las mejores oportunidades para diferenciarnos de los competidores con productos y servicios innovadores y de mayor valor agregado.
En el largo plazo, que la segunda generación tome pleno control de la empresa para que pueda sostener el crecimiento y seguir diversificando la oferta par darle sustentabilidad.

Especializarnos en algunos rubros y diversificarnos en otros rubros

8. En general, las posiciones estratégicas de la empresa se basan en:

2 respuestas

<p>La producción de una variedad de productos o servicios de uno o más sector.</p>	
<p>La satisfacción de la mayoría o todas las necesidades de un grupo de clientes en particular, es decir tiene como objetivo a un segmento de clientes.</p>	
<p>El acceso a los clientes que puede depender de la ubicación geográfica o de cualquier otro parámetro que requiera un conjunto distinto de actividades para llegar a los clientes de la mejor manera</p>	

9. ¿Conoce a los competidores? ¿Los competidores son locales? ¿Cómo se posiciona delante de ellos?

2 respuestas

Tenemos competidores locales y también externos, porque parte de nuestra producción es para sustituir importaciones. En general, se reconoce la calidad de nuestros productos y servicios, pero también que los precios son superiores a la media.

Si conozco los competidores, la mayor parte son locales ,
Buscamos ofrecer un servicio de calidad a un precio razonable

10. ¿Cómo es la relación con los proveedores y clientes?

2 respuestas

Tratamos de mantener una relación fluida, de mutua confianza.

Debe ser de exelencia

11. ¿Qué nos puede decir acerca de la gestión de empresa? ¿Cuales considera que son los puntos clave del éxito del negocio?

2 respuestas

Con aciertos y errores, siempre de trató de gestionar la empresa de modo ágil y eficiente. Las claves del éxito y permanencia en el tiempo creo que son: seriedad, confiabilidad, flexibilidad, capacidad de adaptación a las diversas circunstancias, cierto grado de audacia también.

Es una gestion muy moderna y profesional
Profesionalismo,etica, trabajo, objetivos claros ,organizacion,respeto,equipo

12. ¿Qué nos puede comentar con respecto a la calidad de la empresa? ¿Cuáles son los puntos fuertes de la empresa?

2 respuestas

Siempre se trabajó para poder brindar productos y servicios que satisfagan los requerimientos de los clientes. La mejora continua es un objetivo, aunque hay altibajos en su gestión.

Nos esforzamos por estar adelante, buscar tecnologías modernas que nos destaquen

13. ¿Cómo evalúa a su empresa más allá de las utilidades?

2 respuestas

Solida y confiable.

Muy buena

14. ¿Qué nos puede comentar acerca de la innovación en su empresa?

2 respuestas

Buscamos que la innovación sea un diferencial de nuestra empresa.

Es un objetivo de toda su existencia

15. ¿Qué nos puede comentar acerca de la digitalización en su empresa? ¿Qué tan lejos está de ser una Industria 4.0?

2 respuestas

No conozco en detalle a qué se llama Industria 4.0

Estamos trabajando para llegar a eso

16. ¿Cómo está organizada la empresa? ¿Cuántos departamentos y/o áreas tiene la empresa?

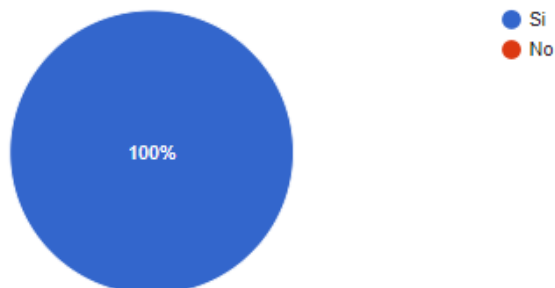
2 respuestas

Es una empresa de tres niveles. Comité de dirección - Líderes - Personal de operación. Tiene un área Técnico-Comercial, un área de Producción, un área de Servicios en Planta de Clientes y un área Administrativa.

Esta dividida en 8 unidades de negocio

17. ¿Ha pensado en el momento en que deba realizar la sucesión en la dirección de la empresa?

2 respuestas



Si la respuesta anterior fue positiva, ¿A quienes ha transmitido su pensamiento?

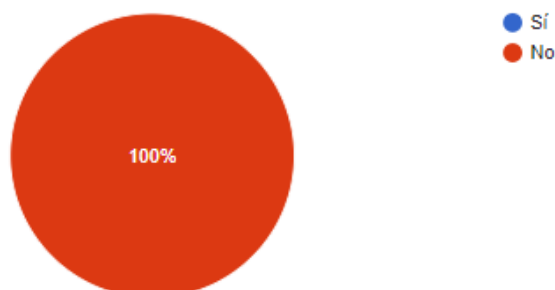
2 respuestas

- Se trabaja sobre el tema en el Comité de Dirección.
- Estamos actualmente trabajando en el protocolo familiar

18. ¿Considera usted que existen resistencias, en la actualidad, que obstaculizan su sucesión?

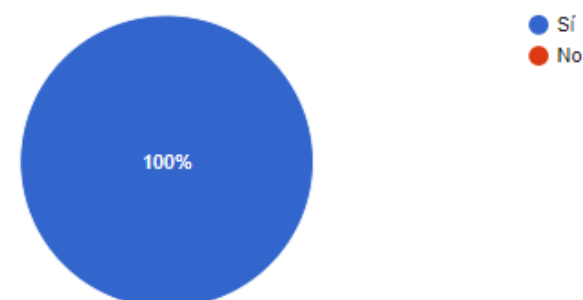


2 respuestas



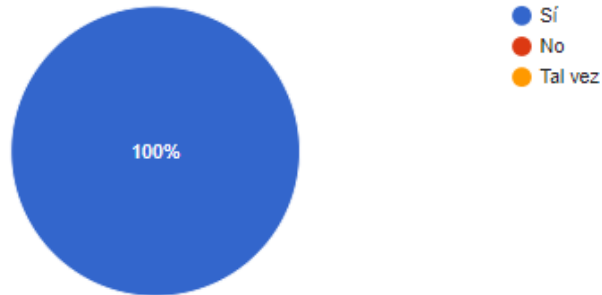
19. ¿Actualmente la aplica o utiliza algún mecanismo o herramienta para el Plan de Sucesión?

2 respuestas



20. ¿Es parte de sus proyectos que la empresa continúe existiendo sin su presencia? ¿Se plantea esta pregunta o la consulta con su entorno?

2 respuestas



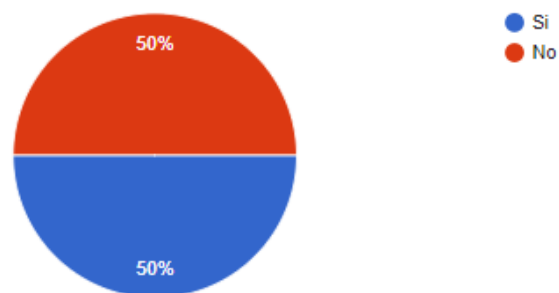
21. Si tuviera que elegir entre las siguientes opciones para su sucesión, diría que hoy está pensando en:

2 respuestas

Designar para la sucesión a un miembro de la familia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Designar a un presidente interino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Designar a un manager profesional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Liquidar la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Venderla en bloque o en parte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No hacer nada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otra:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. ¿En su entorno de colegas, se habla acerca de esta temática?

2 respuestas



23. Marque con una cruz aquellas afirmaciones con las que esté de acuerdo

2 respuestas

Creo que los empleados no tienen muy en claro cuál es la misión y visión de la empresa.		
Las estrategias de negocio no están bien definidas		
No hay un organigrama de la empresa		
Existen problemas de comunicación entre las personas de diferentes áreas		
Existen problemas de comunicación entre las personas de una misma área		
El equipo directivo tiene poca formación universitaria		
Los familiares que trabajan en la empresa tienen poca formación universitaria		
Los indicadores de control son escasos		
Se otorga poca libertad para tomar decisiones		
No se hace uso de consultores externos cuando es evidente que hace falta ayuda		
No hay una política de recursos humanos formal		
No hay planes de promoción para las personas		
No hay planes de desarrollo de carrera		
Hay poco control sobre el uso del presupuesto		
El salario no se ajusta a los valores del mercado o de eficiencia		
No es una Industria 4.0		

En Junio de 2018 se comenzó a trabajar a través de reuniones de reflexión estratégica en la visión, misión y valores de la empresa. En las revisiones anuales de dirección, se revisan estas definiciones y se vuelven a acordar.

En la revisión de dirección de marzo de 2020 se acordaron las siguientes definiciones:

VISIÓN

Ser una empresa sustentable, basada en nuestros valores y responsabilidad social empresarial, con altos estándares de desempeño industrial, generando vínculos de largo plazo con los Clientes, los Proveedores y la Comunidad, cumpliendo los compromisos asumidos, con proactiva vocación de servicio, capacidad de innovación y flexibilidad.

MISIÓN

Somos una empresa que diseña, produce e integra soluciones mecánicas para que agreguen valor a nuestros Clientes, con capacidad de responder a las necesidades de variadas actividades y mercados.

VALORES

- Integridad Personal
- Compromiso.
- Confiabilidad.
- Competencia Técnica.
- Creatividad e Innovación.

A través de las respuestas de las encuestas realizadas y de los datos recolectados en el revisión por la dirección de marzo 2020, puede cumplir el objetivo específico nro. 2, Indagar si han realizado reflexión estratégica de visión, misión y valores.

Respecto a la estrategia de negocio de Grupo Comat SRL, una de sus fuentes de negocios principales es la producción de productos y servicios de diferentes sectores, principalmente industrias. A medida que avanzaban los años la empresa se fue consolidando en una gran variedad de productos especiales e incorporando nuevos mercados. Grupo Comat SRL logró ser reconocida entre sus Clientes, proveedores, colegas y competidores por su excelente calidad en los productos y servicios que ofrece.

En el año 2018, junto con la redefinición de la estructura organizativa de Grupo Comat SRL, se definieron nuevas estrategias de negocio y se comenzó a gestionar a través de 4 unidades de negocio y 8 familias de producto. El objetivo fue optimizar la satisfacción de las necesidades de los Clientes, focalizando los esfuerzos en cada una de las familias de productos y servicios que se ofrecen:

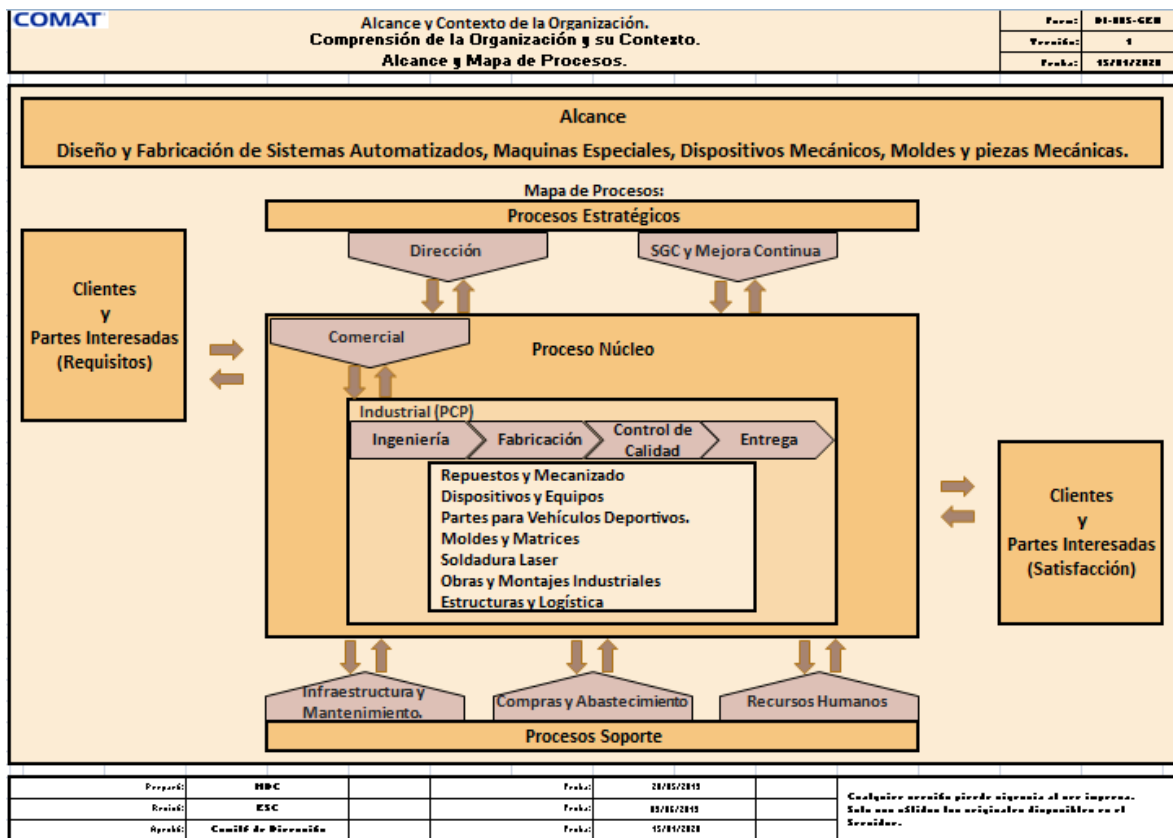
1. Procesos de Microsoldadura Láser
2. Partes para Vehículos Deportivos
3. Dispositivos y Equipos
4. Moldes y Matrices
5. Repuestos y Mecanizados
6. Estructuras Metálicas y para Logística
7. Procesos en Plantas de Clientes
8. Procesos sobre Productos Standard

Las principales industrias atendidas son:

- Petróleo y Minería
- Siderurgias, Tubos, Metalúrgicas y Fundiciones
- Automotrices y Autopartistas
- Jaboneras
- Maquinaria Agrícola y Tractores
- Cerealeras y Aceiteras
- Línea Blanca y Electrodomésticos
- Alimentos, Frigoríficas y Bebidas

- Químicas y Petroquímicas
- Maquinas Viales y Construcción
- Metalmecánicas
- Papel y Celulosa
- Plástico, Goma y Caucho
- Vehículos Deportivos
- Robótica y Electrónica

En el siguiente grafico se comprende en análisis de contexto, alcance y mapa de procesos de la empresa



Fuente: elaboración propia. Registros de Grupo Comat SRL

En el Anexo E están descriptos los procesos de Dirección, Sistema de Gestión de la Calidad y Mejora Continua, Comercial, Industrial, Infraestructura y Mantenimiento, Compras y Abastecimiento, y Recursos Humanos. También está incluido el FODA que realizado por la dirección y la descripción de las Partes Interesadas.

Con esta información recabada, puedo describir la forma de gestión que Grupo Comat SRL está aplicando en sus negocios. La misma es a través de:

- dos procesos estratégicos (Dirección y Sistema de Gestión de la Calidad y Mejora Continua),
- dos procesos núcleo (Comercial e Industrial), y
- tres procesos soporte (Infraestructura y Mantenimiento, Compras y Abastecimiento, y Recursos Humanos)

La gestión de los diferentes trabajos se lleva a cabo de las siguientes formas:

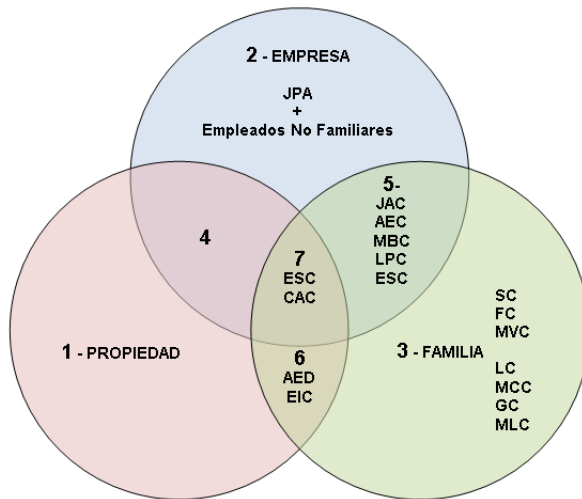
- Ejecución de las ordenes de trabajo, de acuerdo con los requerimientos de cada caso:
 - ETO (Engineer To Order) para órdenes de trabajo que responden a requerimientos específicos de los clientes y demandan desarrollos de ingeniería y fabricación.
 - MTO (Make To Order) para órdenes de trabajo especificadas y diseñadas por los clientes.
 - MTS (Make To Stock), para productos propios que incluyen ingeniería y fabricación.
 - A costo resultante, para servicios de reparaciones de componentes y modificaciones de equipos de nuestros clientes.
 - Servicios de obras, de mantenimiento y otros servicios industriales ejecutados en las plantas de nuestros clientes.
- Comercializamos Productos Standard y/o Productos Especiales de Terceros.

Con esta información, he cumplido el objetivo específico nro. 3, detectar la forma de gestión que están aplicando.

A partir del día 23 de Abril de 2018 la dirección de Grupo Comat SRL comenzó a trabajar en la identificación de roles de cada una de las personas que tienen relación con la empresa, la sucesión de la gestión de la empresa y en la redefinición de la estructura organizativa.

En el esquema siguiente detallo la composición actual de la Empresa Familiar según el Modelo de los Tres Círculos desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri:

Modelo de los Tres Círculos para Grupo Comat SRL



Fuente: Elaboración propia. Registros de Grupo Comat SRL

Hacia fines del 2019 la Dirección de Grupo Comat SRL acordó trabajar bajo el siguiente organigrama:

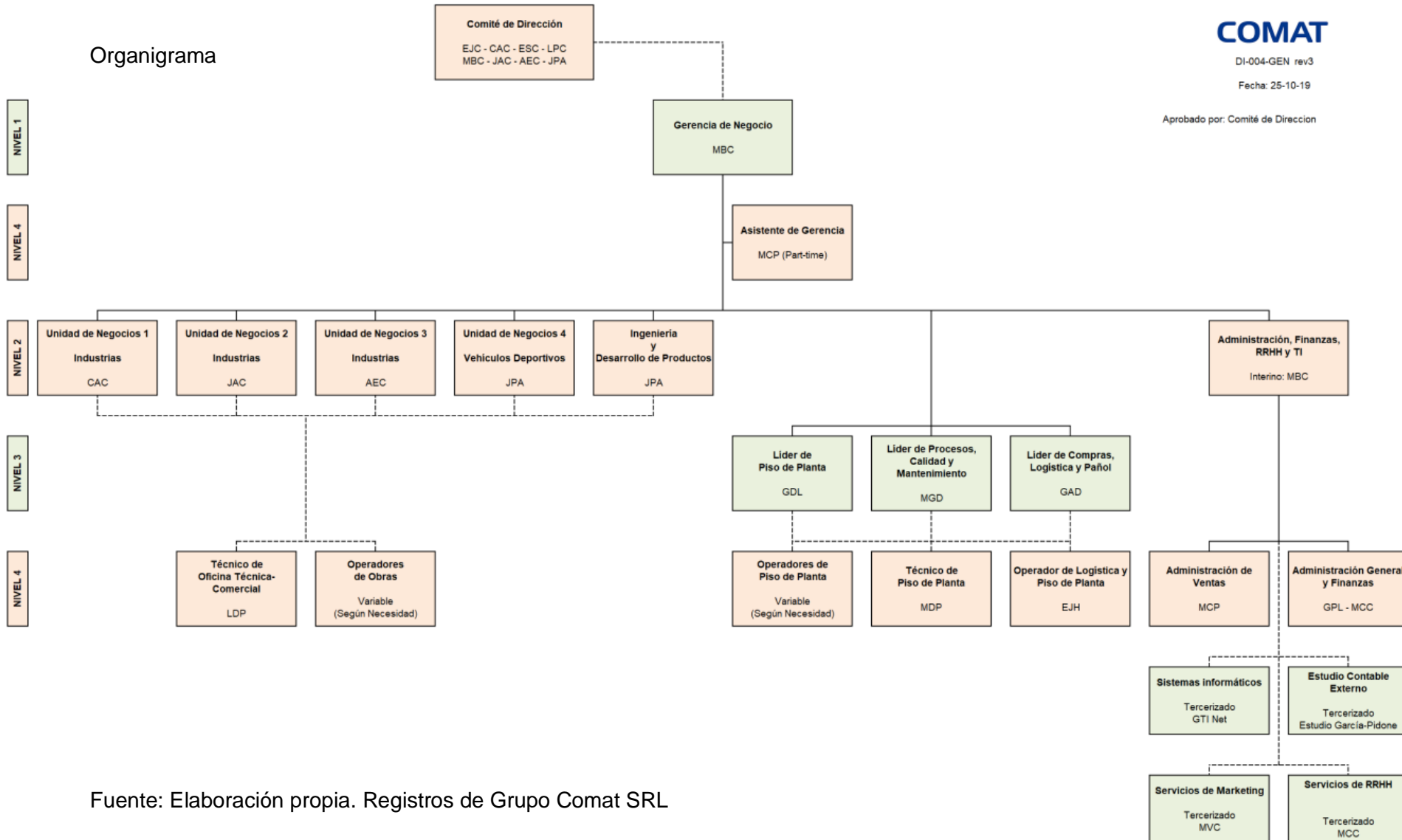
Organigrama

COMAT

DI-004-GEN rev3

Fecha: 25-10-19

Aprobado por: Comité de Dirección



Fuente: Elaboración propia. Registros de Grupo Comat SRL

La matriz de roles y responsabilidades complementa al organigrama

COMAT		Matriz de ROLES Y RESPONSABILIDADES																																				
En las Descripciones de Puestos definimos las Responsabilidades																																						
SISGC SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD/SIGC ISO 9001:2015/Cap7 - ApoyoIRH																																						
		EJC - Eduardo José Collazuol	CAC - Carlos Alberto Collazuol	ESC - Ernesto Santos Collazuol	LPC - Leticia Paulina Collazuol	MBC - María Belén Collazuol	JAC - Juan Andrés Collazuol	AEC - Agustín Elías Collazuol	JPA - Juan Pablo Alianak	GDL - Guillermo De Lajonquiere	MGD - Marcelo Germán Decastello	GAD - Gabriel Alfredo Demarco	JLB - José Luis Barrionuevo	JCB - Juan Carlos Benitez	EJH - Emilio Jorge Hayes	LJM - Leandro Jesús Maradona	CEM - Carlos Ezequiel Medina	MDP - Mauro Daniel Pellegrini	DSP - David Sebastián Pompizzi	PMS - Paulo Maximiliano Scacchi	LDP - Lucas Daniel Podestá	MFD - Martín Fernando Del Pino	WFC - Walter Fabián Correa	JAM - Jonatan Adrian Martinez	LRS - Leonardo Ramón Sanchez	Personal Contratado para Obras	Personal Contratado para Obras	Personal Contratado para Obras	Personal Contratado para Obras	Personal Contratado para Obras	Personal Contratado para Obras	MCP - Maria Clara Panigutto	GPL - Graciela Patricia Li Moli	MCC - María Celina Collazuol	Estudio García Pidone	GTT/Net	MCC - María Clara Comparetto	MVC - María Victoria Collazuol
Puestos de Dirección																																						
0.1	Socios Propietarios	X	X																																			
0.2	Miembros del Comité de Dirección	X	X	X	X	X	X	X	X																													
Puestos de Nivel 1																																						
1.1	Gerente de Negocio					X																																
Puestos de Nivel 2																																						
2.1	Líder de Unidad de Negocio	X					X	X	X																													
2.2	Líder de Ingeniería y Desarrollo de Productos								X																													
2.3	Líder de Administración, Finanzas, RRHH y TI					X																																
Líderes de Nivel 3																																						
3.1	Líder de Piso de Planta									X																												
3.2	Líder de Calidad, Procesos y Mantenimiento										X																											
3.3	Líder de Compras, Logística y Pañol											X																										
Puestos Operativos de Nivel 4																																						
4.1	Técnico de Oficina Técnica-Comercial																X																					
4.2	Técnico de Calidad y Piso de Planta																	X																				
4.3	Operadores de Piso de Planta													X	X	X	X																					
4.4	Operador de Logística y Piso de Planta														X																							
4.5	Operadores de Obras												X			X										X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Puestos Administrativos de Nivel 4																																						
4.10	Asistente de Gerencia																																		X			
4.11	Administración de Ventas																																	X				
4.12	Administración General y Finanzas																																	X	X			
Servicios Tercerizados de Administración																																						
5.1	Estudio Contable Externo																																		X			
5.2	Sistemas informáticos																																		X			
5.3	Servicios de RRHH																																		X			
5.4	Servicios de Marketing																																			X		

Fuente: Elaboración propia. Registros de Grupo Comat SRL

Para profundizar estos documentos se preparó la matriz de competencias laborales de todas las personas que forman parte de la operación de Grupo Comat SRL

Matriz de Competencias Laborales

Niveles

4	Experto - Es autónomo en sus funciones. Esta preparado para capacitar a otras personas en ese puesto.
3	Avanzado - Conoce perfectamente las funciones y realiza sugerencias para la mejora
2	Acceptable - Conoce las tareas y necesita ganar mas experiencia
1	Inicial - Necesita indicaciones claras para realizar las tareas

		EJH - Emilio Jorge Hayas	JLB - José Luis Bannonevo	CEM - Carlos Ezequiel Medina	JCS - Juan Carlos Benitez	PMS - Pablo Maximiliano Scacchi	MDP - Mauro Daniel Pellegrini	WFC - Walter Fabian Correa	IRS - Leonardo Ramón Sanchez	DSP - David Sebastián Pompizi	LJM - Leandro Jesús Maradona	GAD - Gabriel Alfredo Demarco	GDL - Guillermo De Lagoniere	MGD - Marcelo Germán Decastello	LDL - Lucas Daniel Podestá	JAC - Juan Andrés Collazuol	AEC - Agustín Elias Collazuol	JPA - Juan Pablo Alenak	CAC - Carlos Alberto Collazuol	MBC - María Belén Collazuol	
Educación, Formación y Experiencia del Oficio y la Industria	1	Estudio secundario o formación Profesional relacionada con la actividad de Comat																			
	2	Titulo de Técnico Mecánico, o Técnico Electromecánico																			
	3	Titulo de Grado																			
	4	Titulo de PosGrado																			
	5	Años de experiencia de trabajo en Comat, o en alguna otra experiencia de la Industria relacionada con el puesto																			
	6	Paquete Office																			
	7	Software de Dibujo y Diseño (Solid Works, PTC, Autocad)																			
	8	Idiomas (Inglés, Portugués y otros)																			
Competencias Laborales Mandos Medios y Gerenciales	9	Visión estratégica del Negocio																			
	10	Conocimiento relevante de los Productos y Servicios de una Unidad de Negocio																			
	11	Conocimiento relevante de los Productos y Servicios de todas las Unidades de Negocio																			
	12	Inteligencia emocional (autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales)																			
	13	Liderazgo - Capacidad Negociadora - Capacidad Resolutiva ante Conflictos																			
	14	Gestión de Administración y Finanzas.																			
	15	Gestión Empresarial Industrial.																			
	16	Gestión de Recursos Humanos.																			
	17	Implementación de Sistemas Informáticos de Gestión Empresarial (ERP, CRM, etc).																			
	18	Gestión de Proyectos (MS Project)																			
	19	Planificación y Control de ejecución de Obras y Montaje Industriales																			
	20	Planificación y Control de la Producción (PCP)																			
	21	Desarrollo de Proveedores de Servicios y Materiales																			
	22	Gestionar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de acuerdo con las Normas ISO 9001:2015																			
Competencias Laborales Operativas	23	Enfoque para el logro de Resultado con Productividad, cumplimiento de Plazos y alineamiento con los Objetivos del Área																			
	24	Flexibilidad para adaptarse a situaciones variadas																			
	25	Comunicación y colaboración con otros - Escucha activa - Asertividad																			
	26	Trabajo en Equipo																			
	27	Gestión de Logística Interna																			
	28	Gestión de Logística Externa																			
	29	Gestión de Stocks																			
	30	Planificar, controlar y realizar los Trabajos de Mantenimiento de Equipos e Infraestructura																			
	31	Conocimientos en Tecnología de Mecanizado, Materiales y Procesos																			
	32	Conocimientos en Tecnología de Soldadura, Materiales y Procesos asociados																			
	33	Conocimientos en Montajes Industriales																			
	34	Control de Calidad de la Producción																			
	35	Presupuestacion de trabajos																			
	36	Compras de Materiales y Servicios																			
	37	Metrología y Control Dimensional de Piezas: Manejo de Instrumentos manuales																			
	38	Metrología y Control Dimensional de Piezas: Operación de Máquina Medir 3D.																			
	39	Manejo de Legajos Técnicos y Documentación: Interpretación de Planos, Hojas de Proceso, Hojas de Control, etc.																			
	40	Emisión de Legajos Técnicos y Documentación: Manejo básico de CAD 3D y otros Software asociados a los Legajos.																			
	41	Mantenimiento Operativo Primario, Preventivo y Correctivo de Máquinas y Equipos de Producción																			
	42	Mantenimiento de Instalaciones Eléctricas, de Aire Comprimido, Obras Civiles e Infraestructura																			
	43	Operación de Máquinas de Mecanizado CNC: Principalmente Tornos y Centros de Mecanizado.																			
	44	Programación de Máquinas CNC: Programación CAM y Programación de Controles Numéricos.																			
	45	Operación de Máquinas de Mecanizado Convencional: Tornos, Fresadoras, Rectificadoras, etc.																			
	46	Operación de Máquinas de Electroerosión: Corte por Hilo, Perforado en duro, Penetracion																			
	47	Operación de Soldadora Laser.																			
	48	Operación de Soldadoras por Arco Eléctrico: Manual, Semiautomática, TIG, MIG, etc.																			
	49	Fabricación de Estructuras Metálicas Soldadas y armado de Conjuntos Estructurales.																			
	50	Operaciones de banco, armado y desarmado, ajuste, ensamble, limpieza y pulido de Máquinas, Dispositivos y Conjuntos Mecánicos.																			
	51	Operación de Máquinas de Servicios Auxiliares: Serrucho, Granallado, Puente Grúa, Compresor, etc.																			

Fuente: Elaboración propia. Registros de Grupo Comat SRL

Actualmente la Grupo Comat SRL se compone de aproximadamente 25 a 30 personas en el plantel estable y de un número variable de participantes en los servicios de terceros que sean necesarios para la concreción de nuestros trabajos.

Los principales roles y sus responsabilidades son:

- El Comité de Dirección que establece y valida las estrategias y los lineamientos generales de la empresa, y monitorea la marcha de los negocios.
- La Gerencia de Negocio que tiene la responsabilidad de, consensuar y concretar la implementación de las estrategias de negocio, gestionar la operación y reportar los resultados a los socios y al Comité de Dirección.
- 4 Líderes de Unidades de Negocio que reportan a la Gerencia de Negocios y gestionan:
 - Las actividades de marketing y ventas y la relación con un grupo definido de clientes asignados a su negocio.
 - Las relaciones con el los coordinadores del piso de planta para asegurar el cumplimiento de los compromisos contraídos con los clientes.
 - Las actividades de servicios de obras, mantenimiento y otros servicios industriales que desarrollamos en las plantas de los clientes.
- 1 Líder de Ingeniería y Desarrollo de Productos que reporta a la Gerencia de Negocios y gestiona:
 - Las actividades de diseño que sean necesarias para la ejecución de los pedidos de compra de los clientes.
 - Las actividades de desarrollo de nuevos productos.
- 1 Líder de Área Administración, Finanzas, RRHH y TI, que reportan a la Gerencia de Negocios y gestiona las actividades del personal operativo de administración y finanzas. Sus responsabilidades son:
 - Brindar soporte administrativo a la Gerencia de Negocios: agenda, KPI's, planes de mejora, etc.
 - Brindar soporte administrativo a las actividades de marketing: sitio web, publicidad, comunicaciones, redes sociales, etc.
 - Brindar soporte administrativo a las actividades de ventas: cotizaciones, pedidos, facturación, entregas, cobranzas, etc.

- Gestionar la Contabilidad y Finanzas.
 - Gestionar Compras y pago a Proveedores.
 - Gestionar administrativamente los recursos humanos.
 - Gestionar impuestos y tasas de servicios públicos, habilitaciones, vínculos con organismos oficiales, etc.
 - Gestionar los servicios tercerizados de TI.
 - Gestionar los servicios tercerizados de estudio contable y legal.
- 2 Coordinadores de actividades en el piso de planta de Grupo Comat SRL que reportan a la gerencia de negocios y gestionan las actividades de producción, proyectos, mantenimiento y SGI, como son:
- Planificación y control de los proyectos originados por los pedidos de compra de los clientes.
 - Ingeniería de producción, procesos de fabricación y CAM.
 - Planificación y control de producción.
 - Aseguramiento y control de calidad.
 - Actividades de los operadores de piso de planta y carga de máquinas.
 - Servicios operativos de terceros de fabricación, mantenimiento y logística.
 - Abastecimientos, control de existencias y pañol y despachos a clientes.
 - Mantenimiento de equipamientos e instalaciones de la empresa
- Operadores del Piso de Planta, quienes son responsables de:
- Ejecutar las actividades operativas de programación de maquinas CNC, puestas a punto, mecanizados, ajustes, ensambles, etc. Según la prioridad asignada en el registro RG-032-PRD-Carga de máquina.
 - Controlar todas las dimensiones de la pieza y registrar las dimensiones críticas en la Hoja de Control.
 - Completar diariamente las actividades realizadas en el RG-033-PRD-Parte diario.
 - Realizar las actividades de mantenimiento preventivas de acuerdo al registro RG-029-MAN XXX (Código máquina) y registrarlas en RG-030-MAN XXX (Código máquina) y RG-031-MAN XXX (Código máquina)
 - Una vez terminada todas las piezas pedidas en el legajo, consultar la hoja de ruta y llevarla al proceso siguiente.

La organización de los trabajos en la planta Industrial se lleva a cabo a través de Equipos de trabajo flexibles, integrados por personas capacitadas y motivadas a cubrir múltiples

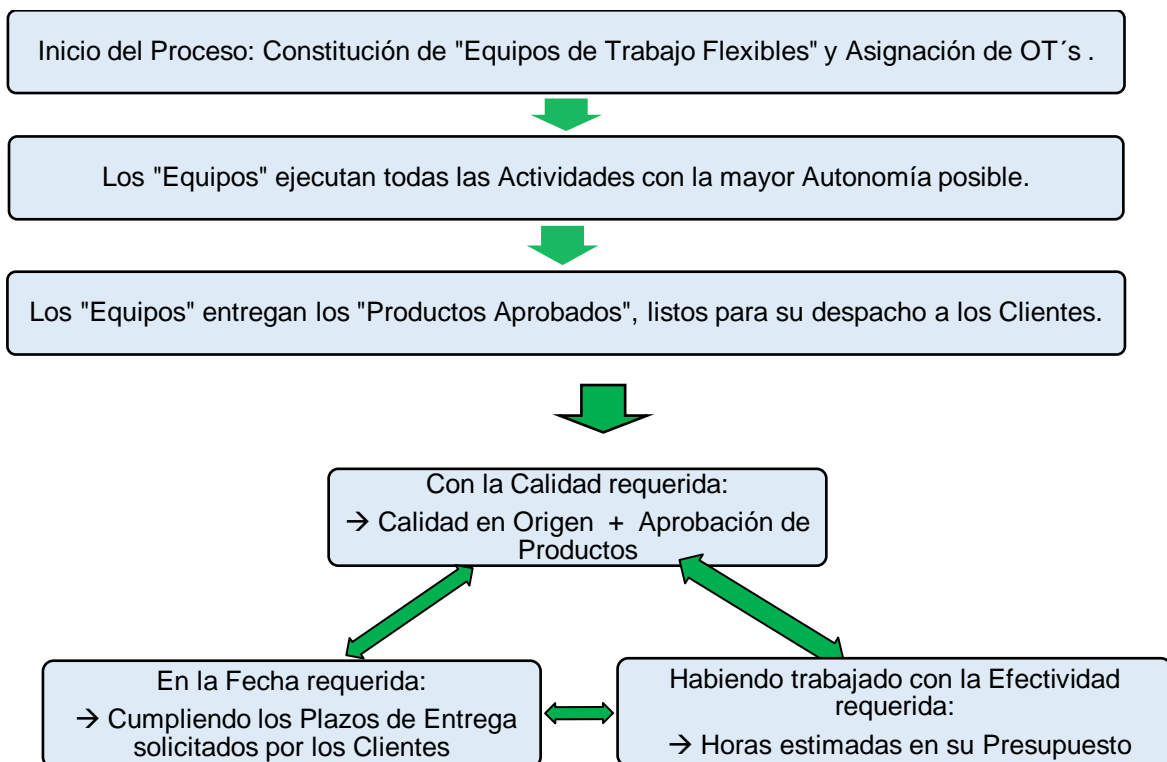
roles, respondiendo a las necesidades de cada caso. A través de este modelo de trabajo Grupo Comat SRL logra cumplir los objetivos de:

- Poner foco en la satisfacción de los Clientes y
- Lograr un Aumento de productividad que asegure la sustentabilidad y la competitividad de la empresa.

Cuando la carga de trabajo lo requiera, pueden ser necesarios ajustes en los equipos de trabajo y/o interacciones entre varios equipos para asegurar las entregas a los Clientes en tiempo y forma.

En esos casos, el Líder del Piso de Planta, quien gestiona la "Planificación Macro", consensuará las Acciones con los equipos de trabajo.

Recurso Metodológico: Equipos de Trabajo Flexibles



Fuente: Elaboración propia. Registros de Grupo Comat SRL

Los integrantes de los equipos de trabajo tienen roles definidos:

- Rol del Líder del Piso de Planta
 - Participar en las reuniones de lanzamiento de OTs con los Líderes de Unidades de Negocios,
 - Liderar reuniones semanales de coordinación de producción con los Líderes de la Unidades de Negocio,
 - Planificar y liderar la ejecución de las OT's,
 - Asignar y comunicar las OT's al equipo que las ejecutarán,
 - Realizar recorridas diarias para asegurar el correcto avance de todos los trabajos,
 - Promover y participar en Reuniones Semanales de Mejora Continua de cada Equipo de Trabajo, para consensuar y realizar el Seguimiento de las Acciones que se vayan acordando.

- Rol de los Coordinadores de “Equipos de Trabajo Flexible”
 - Recibir y analizar junto con el Líder de Piso de Planta las OT's que se asignan a su Equipo.
 - Coordinar las actividades, con la colaboración de todos los miembros del Equipo, para asegurar que se cumplan las Fechas de Entrega pactadas y se logre la Productividad esperada.
 - Asegurar que todos los operadores cumplen los Requerimientos de Calidad de las OT's.
 - Entregar las OT's Finalizadas, Controladas y Aprobadas, listas para su despacho a los Clientes.
 - Mantener una rutina de Reuniones Semanales con los integrantes del Equipo para motorizar la Mejora Continua en su Equipo de Trabajo.

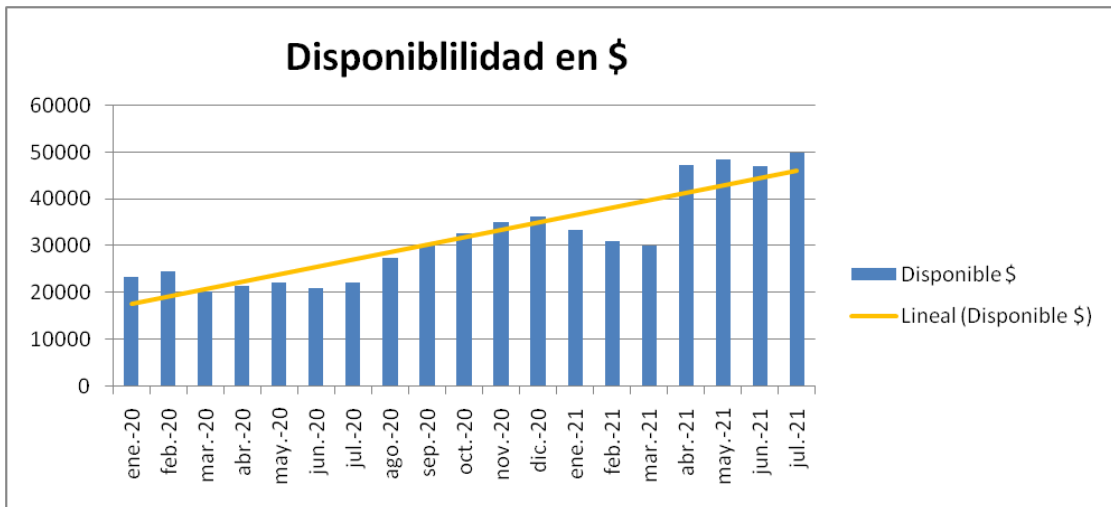
- Rol de los Integrantes de “Equipos de Trabajo Flexible”
 - Recibir y comprender los Requerimientos de las Actividades que se le asignen para ejecutar las OT's.
 - Ejecutar las Actividades que le sean asignadas y colaborar con todos los miembros del Equipo, para asegurar que se cumplen las Fechas de Entrega pactadas y que se logra la Productividad esperada en las OT's.
 - Participar con los integrantes del Equipo de las Actividades para motorizar la Mejora Continua en los Equipos de Trabajo.

La dirección de Grupo Comat SRL, junto con la gerencia y los líderes, gestiona su negocio a través del siguiente Tablero de Comando implementado en marzo 2020:

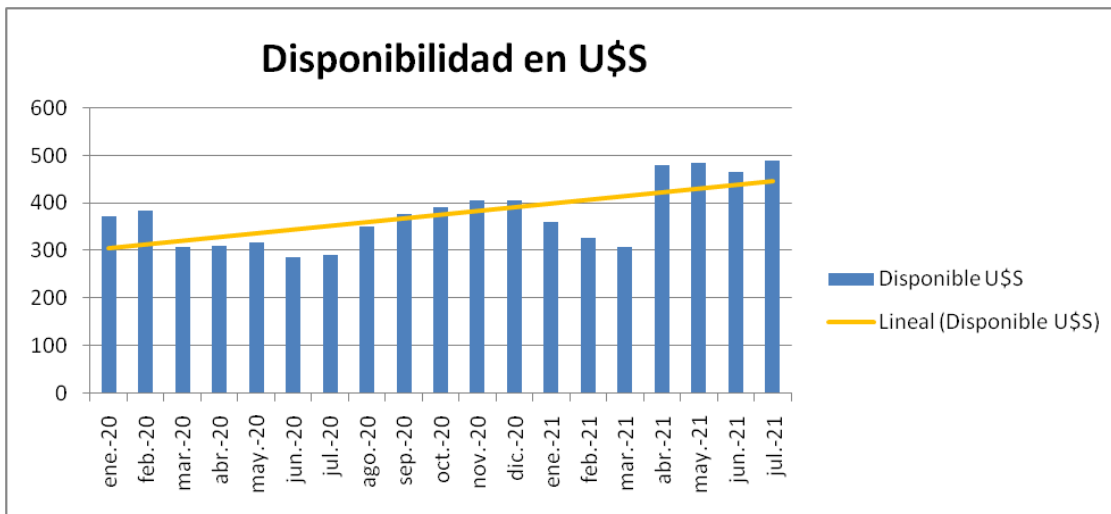
COMAT		CÓDIGO: 110-062-GEN REVISIÓN: 00 FECHA: 16-12-2019		TABLERO DE COMANDO				Preparó: MBC Revisó: ESC Aprobó: Comité de Dirección		Fecha: 28/10/2019 Fecha: 03/11/2019 Fecha: 16/12/2019	
ÁREAS DE RESULTADOS	INDICADORES CLAVE DE PERFORMANCE (KPI's)	FRECUENCIA DE ACTUALIZACIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN								
			DIRECCIÓN	COMERCIAL	INDUSTRIAL	ADMINISTRACIÓN					
			Comité de Dirección	Marketing y Ventas + Desarrollo Productos	Producción, Calidad, Logística y Compras + Mantenimiento + Obras Externas	Administración y Finanzas + RRHH + Sistemas Informáticos					
Venta	Volumen de Pedidos por Unidad de Negocios (\$)	Diario	Mensual	Semanal							
	Efectividad de Presupuesto de Ventas (Horas presupuestadas/Horas aplicadas)	Mensual	Mensual	Mensual							
Financieros	Facturas (\$)	Diario	Mensual	Semanal							
	Cobranzas (\$)	Diario	Mensual	Semanal							
	Flujo de caja (\$)	Semanal	Mensual	Mensual							
	EBITDA - RESULTADO OPERACIONAL ANTES DE IMPUESTOS Y AMORTIZACIONES (\$ y % sobre Ventas)	Mensual	Mensual	Mensual							
Clientes	No Conformidades de Clientes	Semanal	Mensual	Semanal	Semanal	Semanal					
	Cumplimiento de Plazo Entrega a Clientes (%)	Mensual	Mensual	Semanal	Semanal	Semanal					
	Satisfacción de Clientes	Anual	Anual	Anual	Anual						
Operación Interna	Volumen de Trabajos pendientes de entrega (\$) y hrs	Semanal	Mensual	Semanal	Semanal	Semanal					
	Productividad de la Mano de Obra (Horas aplicadas/Horas realmente pagadas)	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual					
	Productividad de Máquina (horas en ciclo / horas en condición)	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual					
	No Conformidades Internas de Comat (Cantidad)	Semanal	Mensual	Semanal	Semanal	Semanal					
	No Conformidades a Proveedores Externos (Cantidad)	Semanal	Mensual	Semanal	Semanal	Semanal					
Capacidad de Mejora	Accidentes Laborales (Cantidad)	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual			Mensual		
	Ausentismo (%)	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual			Mensual		
	Proyectos de Mejora Continua (Estado de cada proyecto)	Mensual	Mensual								

Fuente: Elaboración propia. Registros de Grupo Comat SRL

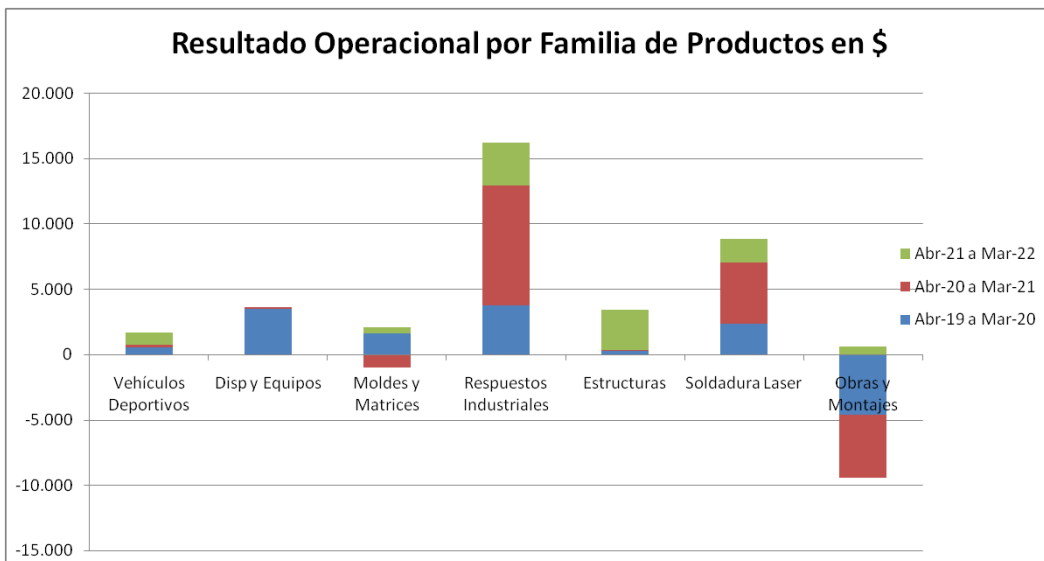
A continuación, muestro ejemplos de algunos indicadores de gestión de la empresa a través de los cuales se puede ver la mejora en el resultado del negocio.



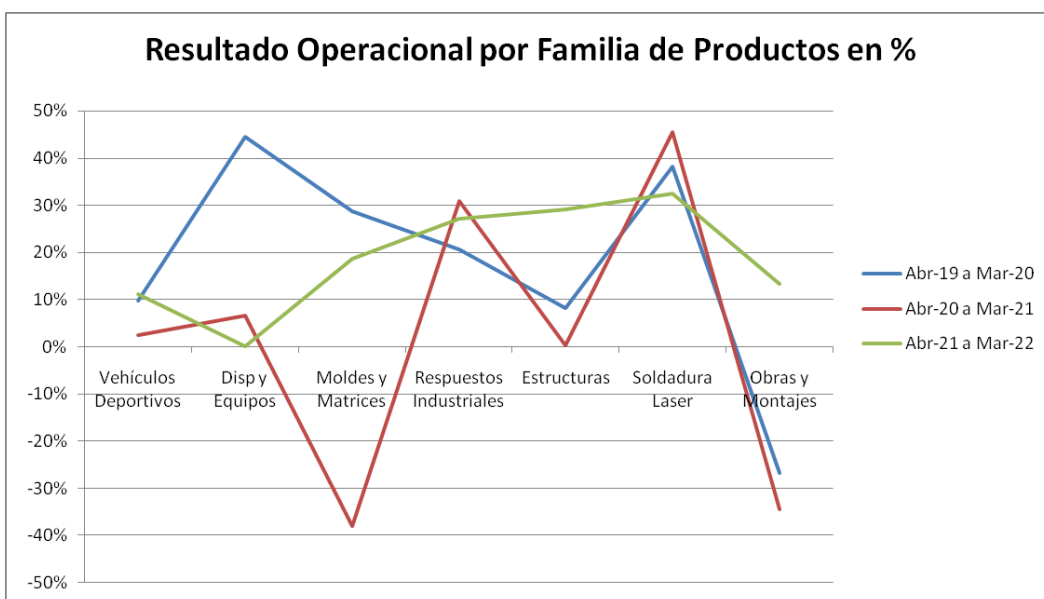
Fuente: Elaboración propia. Registros de Grupo Comat SRL



Fuente: Elaboración propia. Registros de Grupo Comat SRL



Fuente: Elaboración propia. Registros de Grupo Comat SRL



Fuente: Elaboración propia. Registros de Grupo Comat SRL

De acuerdo a la frecuencia de revisión, se analizan los indicadores clave de performance (KPI's) y se adecuan las acciones necesarias para cumplir con los objetivos planteados.

Los líderes de unidad de negocios junto con la gerencia se reúnen mensualmente para revisar los avances de las acciones comprometidas y definir nuevas acciones para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

El líder de planta junto con los líderes de unidades de negocio se reúnen semanalmente en las reuniones de coordinación de producción para asegurar el cumplimiento de los pedidos realizados por los clientes y tomar las acciones necesarias.

Las personas integrantes del área administrativa junto con la gerencia se reúnen mensualmente para revisar el cumplimiento de los objetivos y definir acciones para asegurar el cumplimiento de los mismos.

Una vez por año, se realiza una reunión de revisión por la dirección para definir las acciones necesarias para el siguiente año.

En el Anexo F adjunto la revisión por la dirección realizada en Abril 2021 y sus documentos asociados. En estos documentos, están detallados los indicadores de gestión que se utilizan para gestionar el negocio y cómo se obtiene la información para su cálculo. Con esta información recolectada, he cumplido el objetivo específico nro. 5.

En la siguiente imagen presento un resumen de los planes de mejora en curso en Grupo Comat SRL

COMAT		Resumen del Planes de Mejoras		Control de Avances		Avance (%)	
		Respuesta a la Revisión por la Dirección 2020 - Capítulo 10 Mejora		Fecha de Control	25/03/2021		
Item	Título de los Planes de Mejoras	No Iniciado	1	En Curso	8	Finalizado	1
1	Remodelación de Oficinas Comercial – Técnica – Administrativa – Recepción – Dirección.			Finalizado		100%	
2	Proyecto: Mejoras de la Productividad Comercial Respuesta a la Revisión por la Dirección 2020 - Capítulo 10 Mejora			En Curso		71%	
3	Proyecto: Mejoras de Productividad Industrial y Plazos de Entrega a Clientes. Respuesta a la Revisión por la Dirección 2020 - Capítulo 10 Mejora			En Curso		60%	
4	Proyecto: Protocolo Familiar Respuesta a la Revisión por la Dirección 2020 - Capítulo 10 Mejora			En Curso		60%	
5	Proyecto: SEGUNDA SOLDADORA LÁSER + CLADDING Plan de Actividades y Cronograma			En Curso		28%	
6	Desarrollo de Negocios - Productos - Servicios: Ver planes individuales			-		-	
6.1	Proyecto: Desarrollo de Productos y Servicios para Máquinas de Clavos Enkotec Plan de Actividades y Cronograma			En Curso		28%	
6.2	Proyecto: Repuestos para Colada Continua			En Curso		26%	
6.3	Desarrollo de Piezas de Plástico Inyectado - Muovi			En Curso			
7	Programa: TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE GRUPO COMAT SRL			En Curso		8%	

Fuente: Elaboración propia. Registros de Grupo Comat SRL

Las personas que integran la dirección, gerencia y líderes de unidades de negocio se reúnen mensualmente para gestionar y priorizar los planes de mejora. En el Anexo G se adjunta la planilla modelo de evaluación y priorización de ideas / proyectos de desarrollo de negocios y una minuta de reunión tipo.

Es importante resaltar que, para el plan de mejora nro 4, el comité de dirección de Grupo Comat SRL se reúne semanalmente desde Junio de 2020 para avanzar en la elaboración del Protocolo Familiar, donde sus principales actores son los socios fundadores. En el Anexo G se adjunta una minuta de reunión tipo.

El 28 de mayo de 2020, Grupo Comat SRL fue seleccionada para integrar el programa de Transformación Digital organizado por la Secretaria de Desarrollo Económico y Empleo de la Municipalidad de Rosario. A partir de allí comenzó a trabajar firmemente en su transformación completa, lo que dio origen al plan de mejora nro 7. En el Anexo H se adjunta el certificado y el plan de trabajo para la Transformación Digital.

Como parte de este plan de transformación digital, el 07 de agosto de 2020 Grupo Comat SRL publicó la nueva página web: <http://grupocomat.com/> y aún está trabajando en la mejora del sitio. Además, en diciembre de 2020 comenzó a trabajar en publicaciones de redes sociales, tales como Instagram: <https://www.instagram.com/grupocomat/> y Facebook: <https://www.facebook.com/grupocomat>.

Grupo Comat SRL es una empresa formada por personas con mucho conocimiento y experiencia tecnológica y una clara visión de cómo quiere ser.

4.3 Análisis propiamente dicho y presentación de los resultados

Luego de realizar la recolección de datos a través de documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones; pude analizar cómo opera Grupo Comat SRL.

Grupo Comat SRL, con una trayectoria de más de 45 años, gestiona su negocio a través de 4 Unidades de Negocio y tiene implementado un Sistema de Gestión de la Calidad certificado según la norma ISO 9001:2015.

Actualmente Grupo Comat SRL opera con Sistemas Informáticos No Integrados:

- Sistema informático Holistor (Administrativo / Contable).
- Varios sistemas basados en Excel para la gestión de:
 - Áreas comerciales.
 - Áreas de diseño y fabricación, calidad, mantenimiento, logística y compras.
 - Áreas administración, contabilidad, finanzas y administración de RRHH.
 - Tablero de comando, KPI's y planes de acciones asociados.
- Utiliza MS Project junto con varias planillas Excel para gestionar los Proyectos.

- Realiza internamente diseños 3D CAD/CAE con Software CREO PTC y recibe diseños 3D y 2D de terceros, proveedores y clientes:
 - los proveedores de ingeniería tercerizados suelen trabajar con SolidWorks, Autocad y otros software de diseño.
 - Los clientes brindan Diseños 3D en Catia, NX y otros software de diseño.
- Utiliza Delcam Powermill y Feature CAM para realizar programas CAM.

Todos estos Sistemas, al no estar integrados, implican mucha carga manual de datos, mucho esfuerzo de conciliación de información de las distintas áreas y mucha vulnerabilidad de la información.

Como consecuencia, las personas que forman parte de Grupo Comat SRL dedican una parte significativa de su tiempo a cargar datos y conciliar información, reduciendo el tiempo disponible para el agregado de valor al negocio.

Analizando a Grupo Comat SRL desde el punto de vista de las herramientas presentadas para promover la competitividad y sustentabilidad en el tiempo, pude observar que:

1. Reflexión estratégica de visión, misión y valores de la organización

La dirección de Grupo Comat SRL realiza periódicamente reuniones de reflexión estratégica para ajustar su visión y misión basándose en sus valores organizacionales.

Estas reuniones están registradas en las actas de reunión e incluyen un análisis FODA.

De las entrevistas realizadas surge que algunos empleados de la empresa desconocen la visión, misión y valores de Grupo Comat SRL.

En este sentido es recomendable mejorar la comunicación interna para lograr tener Visión Compartida en todas las personas que forman parte de Grupo Comat SRL.

2. Estrategia de negocio

Grupo Comat SRL tiene una clara estrategia de mantener una amplia variedad de productos y servicios diferenciados con alta tecnología aplicada en nichos de mercados perfectamente identificados y muy diferentes entre sí, lo cual permite ser competitiva y sustentable en el tiempo.

Se observó la existencia de complicaciones para dar a conocer las familias de productos que ofrece a nuevos mercados, lo cual mostró un problema comunicacional externo.

3. Organización. Roles y responsabilidades de puestos claves

Grupo Comat SRL cuenta con organigrama, roles y responsabilidades definidos. Desde comienzos del año 2018 está trabajando en la transición generacional de la conducción de la empresa para seguir siendo sustentable en el tiempo.

De las encuestas surge la necesidad de definir y dar a conocer los planes de desarrollo de carrera para cada uno de los empleados.

También pude observar que existen problemas de comunicación entre las personas que integran toda la empresa.

4. Cuadro de mando integral

Grupo Comat SRL cuenta con un Tablero de Control muy detallado y completo. El mismo está preparado de acuerdo a las perspectivas financieras, de los clientes, de los procesos internos, y de formación y crecimiento presentado por Robert S. Kaplan y David P. Norton en el libro The Balance Scorecard.

El enfoque de medición del tablero de Control que Grupo Comat SRL implementó, es muy útil para llevar a cabo los procesos de gestión decisivos.

5. Protocolo familiar

Grupo Comat SRL abordó de forma metodológica la realización del Protocolo Familiar desde Junio de 2020. La elaboración del mismo está en proceso y tiene planificada su finalización en Marzo 2021.

6. Transformación digital

Grupo Comat SRL comenzó a planificar la Transformación Digital de la empresa en Setiembre de 2020. El objetivo principal es asegurar la sustentabilidad y el crecimiento del Negocio, mediante un cambio integral en las tecnologías y los procesos de la organización, que permita implementar exitosamente las estrategias consensuadas con la Dirección, atender las necesidades digitales de los clientes internos y externos, para mejorar el servicio al cliente y la gestión interna, y evolucionar como organización para lograr posicionarse como una empresa innovadora en comunicación digital externa e interna.

Para lograr la transformación digital, la organización realizó una profunda revisión de la forma de trabajo de toda la cadena de valor, haciendo énfasis en aquellas actividades que vinculan cada eslabón con el próximo en la cadena, con el objetivo de:

- Mejorar la comunicación en toda la cadena de valor, hacerla más eficiente y poder reducir los tiempos de entrega a los clientes.
- Aplicar herramientas digitales que permitan ser una empresa ágil en sus procesos y con tiempos de respuesta acotados y controlados.

A través de este estudio de caso pude identificar problemas y obstáculos que están inmersos en el desarrollo de las empresas familiares, cumpliendo con el objetivo específico nro. 4. Los principales son:

- La *continuidad*. Debido a que las empresas familiares, por lo general, tienen un fundador que es propietario, gerente y cabeza de familia, la sucesión se vuelve un tema complejo de resolver. Ya que es la persona que debe tomar decisiones complejas que afectan a todas las partes interesadas: empresa, propiedad y familia.
- La *estructura organizacional*. En muchas empresas familiares, la estructura organizacional no evoluciona de acuerdo con las necesidades del crecimiento y a las exigencias del mercado.
- Los *conflictos internos*. Generalmente se derivan de la falta de delimitación de las dimensiones familia - empresa y de la inadecuada gestión de la propiedad.
- La *profesionalización de la gestión*. Es común en las empresas familiares encontrar un alto grado de informalidad y ausencia de herramientas administrativas y de planeación.
- La *pérdida de competitividad*. Las características propias de las empresas familiares no ayudan a la competitividad en un entorno globalizado. Si a esto agrego suplantar el objetivo estratégico fundamental por sus resultados financieros del cortoplazo, se transita una peligrosa senda del no retorno. Además, las empresas familiares pueden equivocarse su política de gestión del recurso humano, permitiéndose el “lujo” de que personas competentes abandonen la empresa. La “fuga” de talentos no familiares y la protección a personas de la familia son un camino a la ineficiencia y la destrucción del patrimonio de las empresas familiares.
- El *nepotismo*. La empresa podría ser dirigida por miembros de la familia aunque carezcan de vocación, interés y capacidad. Algunos familiares están dentro de la empresa más por responder a una necesidad de familia que por beneficiar a la empresa.

También, a través de este estudio de caso, pude identificar algunas fortalezas de una empresa familiar. Las principales fortalezas son:

- *Relaciones de afecto.* En la medida que exista cariño en cualquier relación, existirá también mayor confianza y entrega. Es evidente que la empresa funciona mejor cuando los individuos interactúan en forma afectuosa que cuando se comportan de manera hostil.
- *Compromiso.* Por lo general, los miembros de la empresa familiar tienen un gran involucramiento con su organización.
- *La visión a largo plazo.* Una de las grandes ilusiones de los fundadores de la empresa es que su sueño sea continuado por su descendencia. Esto les exige que el horizonte de planeación sea de mayor plazo, lo cual evita que los planes de largo plazo queden hipotecados a cambio de buenos resultados de corto plazo.
- *Rapidez en la toma de decisiones.* En la empresa familiar es posible tomar decisiones relevantes en pocos minutos y sin tantas formalidades. Ésta es una de las situaciones que los altos ejecutivos de las empresas no familiares desearían vivir.
- *Estabilidad de los ejecutivos.* En general, existe mayor continuidad en los planes de la empresa, y los empleados, proveedores y clientes experimentan un mayor nivel de certidumbre.

Al finalizar el estudio de caso, pude probar que las herramientas recomendadas en esta tesis de grado para aplicar en las empresas familiares, ayudan prevenir conflictos y lograr los resultados positivos, tales como:

1. Creación de una visión compartida

La visión es la imagen perfecta e inalcanzable que, a pesar de serlo, sirve como inspiración para quienes forman parte de un equipo de trabajo. Una vez que se ha creado una visión, es necesario compartirla. Cada persona que integra la organización y la familia debe tener una visión unificada, ya que, de esta manera, se aclara el rumbo que debe seguir cada uno de ellos respecto de la empresa.

2. Clarificación de las reglas del juego en la empresa familiar

El protocolo familiar establece los lineamientos en torno a los asuntos empresariales que le competen a la familia, como puede ser la probable inclusión de familiares en la empresa. En la medida en que las reglas sean claras para todos y se reduzca la ambigüedad de los planes del fundador o líder, los miembros de la empresa y la familia se sentirán más seguros y también disminuirán las luchas interiores por el control.

3. Diseño de una organización profesional

El diseño de la estructura de la empresa debe responder a las necesidades de ésta. Si hay miembros de la familia que puedan ocupar los puestos creados, habrá que analizar la conveniencia de incorporarlos. Se incluyen definición del organigrama, división de funciones y descripciones de puestos, planes de desarrollo personales y potencialidades de cada integrante de la empresa. La empresa debe

4. Difusión de una cultura de aceptación de la diversidad

Promover una cultura de participación, expresión y tolerancia, rendirá frutos a las organizaciones. Si lo hacen así, quizá, muy pronto, podrían acostumbrarse a ver una diferencia de opiniones como una opción para mejorar una situación presente.

5. Encapsulamiento del conflicto

Al vivir un conflicto dentro de una empresa familiar se debe evitar crear alianzas contra un familiar involucrando a terceros y tratar de encapsular el conflicto y manejar lo únicamente entre las personas en desacuerdo.

6. Gestión profesional del negocio.

La dirección de la empresa familiar define la estrategia de negocio cuya esencia es definir y comunicar la posición exclusiva de la empresa, hacer trade-offs y forjar el calce entre las actividades. A través del CMI transformará la estrategia de una empresa en acción y resultado. El CMI se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante, desde la alta gerencia a los niveles inferiores de la organización, siendo el nivel más alto el más complejo y los niveles operativos los más simples.

Por último, presento en forma resumida las herramientas recomendadas en esta tesis de grado para aplicar en las empresas familiares:

Herramientas recomendadas para implementar metodologicamnte en empresas industriales de estructura familiar	
Reflexión Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> •Visión •Misión •Valores de la Organización
Estrategia de Negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Sector de mercado y Fuerzas Competitivas •Estrategia competitiva
Estructura de la Organización	<ul style="list-style-type: none"> •Sub-Sistemas Familia, Empresa, Propiedad •Organigrama •Roles y responsabilidades de puestos
Cuadro de Mando Integral	<ul style="list-style-type: none"> •Indicadores Financieros •Indicadores de Satisfacción de Clientes •Indicadores de Procesos Internos; •Indicadores de Formación y Crecimiento
Protocolo Familiar	<ul style="list-style-type: none"> •Preparacion y Firma del Protocolo
Transformación Digital	<ul style="list-style-type: none"> •Plan de transformacion hacia una Industria 4.0

Fuente: elaboración propia. Resumen basado en los datos investigados en esta tesis.

En base a este relevamiento, puedo deducir que las principales oportunidades de mejora de la gestión actual de Grupo Comat SRL se basan en la implementación de una Sistema de Gestión Integral (CRM⁶+ERP⁷+PLM⁸), que gestione las actividades de la Empresa en su conjunto, como también desagregadas con varios enfoques:

- Gestión por unidades de negocios.
- Gestión por segmentos de mercado y por clientes.
- Gestión por tipo de órdenes de trabajo.

Este Sistema de Gestión Integral se debe focalizar en:

⁶CRM: CustomerRelationship Management

⁷ERP: Enterprise ResourcePlanning

⁸PLM: ProductLifecycle Management

- Optimización de la gestión de las unidades de negocio, sectores de mercado, clientes y órdenes de trabajo, mediante KPI's y planes de acciones de mejora del negocio.
- Optimización de la gestión comercial (CRM, marketing digital, e-commerce, venta consultiva, cotizaciones).
- Gestión de proyectos (alcance, costos, plazos, rrhh, calidad, comunicaciones, compras y contrataciones, riesgos, satisfacción de clientes).
- Generación y gestión documental de ingeniería con criterios PLM.
- Gestión de la carga de planta (órdenes de trabajo – carga de máquinas - coordinación de equipos de trabajos en el piso de planta).
- Gestión de servicios de obras, mantenimiento y otros servicios industriales realizados en plantas de los clientes.
- Gestión de órdenes de mantenimiento preventivo y correctivo.
- Gestión de compras de materiales y servicios (precalificación de proveedores, cotizaciones, adjudicación de compras y seguimientos de entregas, contratos con proveedores de servicios).
- Gestión administrativa y financiera (gestión de costos, manejo de cuentas a cobrar y cuentas a pagar, cash-flow).

4.4 Propuesta de Sistema de Gestión Integral. CRM+ ERP+PLM

Para avanzar en el cumplimiento del Objetivo Específico Nro 6, dedico este ítem de mi Tesis presentando los recursos metodológicos de gestión que podrá implementar Grupo Comat SRL para promover la profesionalización en la gestión del negocio, la sustentabilidad en el tiempo y la mejora de los resultados del negocio.

Desde comienzos del año 2020, Grupo Comat SRL está trabajando en el plan de Transformación Digital de la Empresa hacia una Industria 4.0. La implementación de un nuevo Sistema de Gestión Integral CRM+ERP+PLM constituye un paso fundamental del plan de transformación, cuyos principales objetivos son asegurar la sustentabilidad y la competitividad del negocio de Grupo Comat SRL, tanto en el corto plazo como en el largo plazo, facilitando la toma de decisiones que permitan la optimización de los resultados y la rentabilidad.

Como mencioné en el punto 4.3, el Sistema de Gestión Integral (CRM+ERP+PLM), deberá gestionar las actividades de la Empresa en su conjunto y también desagregadas con varios enfoques:

- Gestión por unidades de negocios.
- Gestión por segmentos de mercado y por clientes.
- Gestión por tipo de órdenes de trabajo.

Los resultados esperados de esta implementación son:

- Integrar la gestión de planificación y administración de los recursos en todas las actividades y en todas las áreas de Grupo Comat SRL.
- Facilitar la toma de decisiones para una óptima operación del negocio actual.
 - Cumpliendo los requerimientos del Sistema de Gestión de la Calidad Certificado ISO 9001:2015.
 - Cumpliendo los requerimientos de los clientes, tanto de Argentina como del exterior.
 - Asegurando el desarrollo de las personas que forman parte de la empresa.
 - Promoviendo relaciones sustentables con los proveedores, organismos y la comunidad en general.
 - Cumpliendo los requerimientos legales y administrativos impuestos por las autoridades Nacionales, Provinciales y Municipales.
- Brindar las condiciones para expandir el portafolio de negocios a otros mercados.

El plazo objetivo para la implementación del proyecto en Marzo 2022, ya que el Ejercicio Fiscal de Grupo Comat SRL comienza el 1 de Abril y finalizan el 31 de Marzo del año siguiente.

El Sistema CRM + ERP + PLM deberá incluir todos los procesos de Grupo Comat SRL, descritos previamente en el apartado 4.2 de esta Tesis.

- Gestiones Comerciales. CRM (Base de datos y gestiones de contactos con clientes y potenciales clientes de argentina y de comercio exterior).
 - Gestiones previas a las ventas, marketing digital y e-commerce para transacciones que son mayoritariamente del tipo “Ventas Consultivas⁹”.
 - Presupuestación, cotización y emisión de propuestas a clientes.
 - Gestiones de contratos y pedidos de compra de clientes que adjudican trabajos a Grupo Comat SRL.
 - Gestiones de las entregas de pedidos a clientes.
 - Gestiones de posventa y encuestas de satisfacción de los clientes.
 - Indicadores de ventas por unidad de negocio, sector de mercado, producto, cliente, industria, vendedor, etc., con historial de costos y rentabilidades.
 - Planes de ventas por producto, cliente, industria, vendedor, etc y control de recursos.

- Sistema de Gestión Integrado y Mejora Continua de acuerdo con el Sistema de Gestión Certificado ISO 9001:
 - Gestión de la Seguridad del Personal.
 - Gestión de Aseguramiento de Calidad y Control de Calidad.
 - Gestión de No Conformidades de Clientes, Internas y de Proveedores, vinculado con la gestión de Post-Venta.
 - Gestión de Planes de Mejora: 5S, Lean Manufacturing, Desarrollo de Productos, Desarrollo de Negocios, etc.
 - Gestión del Medio Ambiente.
 - Gestión de la Seguridad Patrimonial.

⁹ Venta consultiva es el tipo de venta en la que el vendedor asesora al cliente de una forma personalizada para que este adquiera el producto o servicio adecuado a su necesidad y sepa usarlo.

- Gestiones de diseños y de documentación de Ingeniería (Legajos técnicos con criterios PLM), incluyendo las actividades realizadas internamente y las tercerizadas.
 - Codificación de documentos de ingeniería y de productos a fabricar.
 - Planificación y seguimiento de trabajos de ingeniería, tanto internas como tercerizadas.
 - Requerimiento de BOM (Listas de materiales).
 - Gestión de revisiones de documentos/planos/legajos técnicos.
 - Actualización de planos conforme a obra.

- Gestión de Proyectos, con recursos metodológicos del PMI o asimilables, incluyendo:
 - Planificación y seguimiento macro del conjunto de las órdenes de trabajo y proyectos en proceso.
 - Gestiones individual de cada proyecto: alcance, costos, plazos, rrhh, calidad, comunicaciones, compras y contrataciones, cambios, riesgos, satisfacción de clientes.

- Gestiones de planificación y control de la producción, fabricación, ensambles, pruebas y puesta en marcha, incluyendo:
 - La gestión individual de cada orden de trabajo
 - Las tareas realizadas por las personas operativas que trabajan internamente.
 - La carga de dichas tareas en los partes diarios de trabajo.
 - La gestión de las cargas de máquinas propias.
 - Las actividades operativas tercerizadas.

- Gestiones de planificación y control de los servicios de obras, mantenimiento y otros servicios industriales en planta de los clientes, incluyendo:
 - Las actividades de montajes, puesta en marcha y asistencia realizadas en planta de nuestros clientes.
 - La contratación de servicios de terceros para obras.

- Gestiones de Mantenimiento, incluyendo:
 - Control de altas y bajas de servicio de máquinas.

- Planificación y control de mantenimiento preventivo.
 - Mantenimiento correctivo de máquinas y equipamientos.
 - Mantenimiento de servicios generales e infraestructura.
- Gestiones de compras de materiales y contratos de servicios de terceros, incluyendo:
- Control presupuestario de las compras: cargar los montos presupuestados.
 - Preselección y calificación de proveedores para compras operativas.
 - Pedidos internos de compras operativas de materiales y servicios.
 - Cotizaciones y selección de la mejor propuesta.
 - Autorizaciones y adjudicaciones de compras operativas.
 - Seguimiento de los suministros y contratos con los proveedores.
 - Control de entregas parciales de los proveedores hasta completar los pedidos de compras operativas.
 - Control de entregas internas y uso de los ítems comprados para operación.
 - Compras de bienes de uso: inversiones
- Gestiones de Logística, Pañol y Depósitos, incluyendo:
- Gestión de los stocks de materias primas, productos semielaborados y productos terminados.
 - Gestión de herramientas, dispositivos e insumos para la producción.
 - Gestión de despachos y recepciones de materias primas, productos semielaborados y productos terminados.
 - Gestión de fletes.
- Gestiones de Recursos Humanos, incluyendo:
- Gestión del organigrama, perfiles de cada puesto y matriz de roles y responsabilidades.
 - Gestión de desempeño de las personas que forman parte de Grupo Comat SRL.
 - Planes de formación y desarrollo.
 - Gestión de la higiene y seguridad.
 - Gestión administrativa del personal: selección, ingresos, egresos, remuneración, beneficios, ausentismo, licencias, art, obras sociales y demás requerimientos legales.

- Gestión de la productividad y premios.
- Gestiones de administración, finanzas y comercio exterior, incluyendo:
 - El sistema debe ser adecuado y mantenido constantemente actualizado con la legislación argentina, AFIP y todos los organismos oficiales.
 - Gestión de costos de las órdenes de trabajo y proyectos.
 - Contabilidad y balances.
 - Gestiones de finanzas, bancos, cuentas a cobrar, cuentas a pagar, cash-flow.
 - Gestiones de comercio exterior (importaciones y exportaciones)
 - Gestiones de impuestos.
 - Gestiones de créditos e inversiones.
 - Gestiones de habilitaciones en organismos.
- Tablero de Comando, incluyendo indicadores clave de performance (KPI's) en las siguientes áreas:
 - Venta:
 - Volumen de pedidos por unidad de negocios (en \$ y en hs)
 - Efectividad de presupuesto de ventas (horas presupuestadas/horas aplicadas)
 - Financieros:
 - Facturación (\$)
 - Cobranzas (\$)
 - Flujo de caja (\$)
 - Ebitda - resultado operacional antes de impuestos y amortizaciones- del negocio y de cada orden de trabajo y proyecto.(en \$ y en % sobre Ventas)
 - Clientes:
 - No conformidades de Clientes (cantidad)
 - Cumplimiento de plazo entrega a Clientes (%)
 - Satisfacción de Clientes
 - Operación interna:
 - Volumen de trabajos pendientes de entrega (en \$y enhs)
 - Productividad de la mano de obra (horas aplicadas/horas realmente pagadas)

- Productividad de máquina (horas en ciclo / horas encendida)
- No conformidades internas (cantidad)
- No conformidades de proveedores externos (cantidad)
- Accidentes laborales (Cantidad)
- Ausentismo (%)
- Costos fijos, variables, de administración y ventas, financieros.
- Mantenimiento. Cumplimiento de planes y horas asignadas.
- Proyectos de Mejora Continua
 - Avance de cada proyecto (%)
- Indicadores de análisis del balance contable anual, con ratios patrimoniales, financieros y económicos.

A través de este proyecto de implementar un nuevo Sistema de Gestión Integral, Grupo Comat SRL podrá asegurar la sustentabilidad y la competitividad del negocio, tanto en el corto plazo como en el largo plazo, facilitando la toma de decisiones que permitan la optimización de los resultados y la rentabilidad.

Por lo tanto, luego de haber cumplido los 6 objetivos específicos propuestos puedo asegurar que he cumplido el objetivo general: "Proponer la utilización de recursos metodológicos para lograr implementar un Sistema de Gestión Integral en Pymes Industriales de estructura familiar de la Región Rosario, que incluya procesos de gestión profesionalizados y sustentables en el tiempo".

CAPÍTULO V – CONCLUSIÓN

Durante el proceso de investigación indagué libros, artículos y publicaciones científicas, trabajos de tesis de grado y posgrado de diferentes autores, datos estadísticos oficiales de la República Argentina y observé de qué manera gestiona su negocio una pyme industrial de estructura familiar.

Toda esta investigación permitió identificar cuáles son las dificultades actuales de este tipo de empresas y descubrir las herramientas de gestión que ayuden a asegurar su sustentabilidad y competitividad, de forma tal de poder corroborar la hipótesis de esta tesis.

Una de sus principales dificultades de las empresas familiares surge en el momento de la transición generacional. Además, los integrantes de la Pyme manifestaron tener dificultades de comunicación y falta de digitalización en los procesos de la empresa.

Para que este tipo de empresas pueda trascender a la siguiente generación, es fundamental que comiencen a gestionar profesionalmente los procesos. Esta nueva forma de gestión implica que los propietarios y directivos de la empresa deben tomar decisiones fundamentales, pensando siempre en mantener un armónico equilibrio entre la empresa y la familia. Además, es de vital importancia considerar el factor emocional en las empresas familiares, para ello es necesario la comunicación y el diálogo constante y sincero entre sus miembros. Tal como menciona Michael Porter¹⁰: “Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente”.

Con reglas claras, conocidas y compartidas por todos los miembros de la familia disminuyen las fuentes de conflicto promoviendo así la continuidad y prosperidad de la empresa familiar.

En este trabajo de investigación, pude inferir que combinando las herramientas presentadas con el modelo de gestión de Grupo Comat SRL, se logra cumplir el objetivo general que definir en esta tesis, “proponer la utilización de recursos metodológicos para lograr implementar un Sistema de Gestión Integral en Pymes Industriales de estructura

¹⁰ Michael Eugene Porter (n. 1947), es un economista estadounidense, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, especialista en gestión y administración de empresas, y director del Instituto para la estrategia y la competitividad. Porter es bachiller en Ingeniería Mecánica y Aeroespacial por la Universidad de Princeton (1969), MBA por la Universidad de Harvard (1971) y Ph.D. en Economía Empresarial por la Universidad de Harvard (1973).

Su principal teoría es la de Gerencia Estratégica, que estudia cómo una empresa o una región pueden construir una ventaja competitiva y sobre ella desarrollar una estrategia competitiva.

familiar de la Región Rosario, que incluya procesos de gestión profesionalizados y sustentables en el tiempo”.

Estas herramientas incluyen:

- Reflexión estratégica para lograr una visión compartida por todos los integrantes de la empresa, definición de la misión y reafirmar los valores que tiene la empresa.
- Definir la estrategia de negocios para los siguientes años
- Diseñar la estructura empresarial que necesitarán para implementar la estrategia
- Plantear el tablero de control necesario para asegurar la correcta implementación de la estrategia
- Preparar y firmar el protocolo familiar para reducir los conflictos y armonizar intereses en las esferas de la familia, la propiedad y la gestión.
- Planificar la transformación digital de la empresa para adaptarse a las nuevas condiciones del contexto y ser más competitivos.

En una entrevista con uno de los directivos actuales de Grupo Comat SRL, mencionó algunos aspectos que deben ser considerados para que la hipótesis se cumpla:

- La profesionalización de la empresa es una condición necesaria, pero no es suficiente, ya que quienes motorizan la marcha de las empresas son las personas y juegan un rol decisivo. Por ello, el éxito requiere que los directivos sean personas competentes y con capacidad de liderazgo.
- Es necesario que los directivos tengan visión compartida sobre las estrategias del negocio y las relaciones entre la familia y la empresa, ya sean miembros de la familia o estén fuera de ella.
- Debe mantenerse siempre una relación armoniosa y equilibrada entre la familia y la empresa, donde las personalidades, los valores, los intereses de cada uno y el protocolo familiar juegan un rol fundamental al momento de concretar las decisiones.
- Las personas que ocupen posiciones directivas y gerenciales deben poseer la competencia laboral de liderazgo y estar profesionalmente preparados para que puedan tomar las decisiones correctas, ya sean miembros de la familia o estén fuera de ella
- Por último, nos referimos a la dinámica de los cambios de contexto en el mundo empresario. La hipótesis se relaciona con el contexto actual de este tipo de empresas. Los directivos deben estar muy atentos, ya que este contexto cambia

rápidamente y requiere adecuarse para asegurar la sustentabilidad y la competitividad.

Teniendo en cuenta estas consideraciones mencionadas por uno de los directivos, los resultados de negocio plasmados en los indicadores de control y la profesionalización en la gestión de Grupo Comat SRL que he desarrollado a lo largo de todo mi trabajo de investigación, puedo verificar la hipótesis que he definido en el punto 6 del capítulo 1: “la implementación de un Sistema de Gestión Integral ágil y sencillo en Pymes Industriales de estructura familiar de la Región Rosario, permitirá orientar el trabajo de sus integrantes hacia estrategias que aseguren su competitividad y sustentabilidad en el tiempo”.

No existen soluciones mágicas ni una receta a seguir sino más bien se debe evolucionar hacia la profesionalización de la gestión empresarial que permita brindar las soluciones a los problemas y generar ventaja competitiva. Todo esto debe plantearse como un proceso de aprendizaje, de esfuerzo y de mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

Abalos, E. R. (Noviembre de 2017). "Plan de Sucesio n en Pymes Familiares". Partido de Malvinas Argentinas, Buenos Aires, Argentina.

Belausteguigoitia Rius, I. (2012). *EMPRESAS FAMILIARES. DINÁMICA, EQUILIBRIO Y CONSOLIDACIÓN*. Mexico: McGRAW-HILL.

CAME, E. (24 de Julio de 2015). Empresas familiares - La gestión de emociones y la profesionalización, dos desafíos para superar el cambio generacional. *LA NACION* , pág. 1 y 3.

Gallo, M. Á. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Barcelona: Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.

Gerry Johnson, K. S. (2006). *Direccion Estratégica*. Mdrid: Pearson.

González, J. M. (2017). El rol del líder en la transformacion digital. *Harvard Deusto Business Review nro 270* , 6-18.

González, M. J. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Espacios* , 20.

Linares, V. (25 de Junio de 2019). <https://www.iadef.org>. Recuperado el 20 de enero de 2020, de <https://www.iadef.org/2019/06/25/como-mantener-la-rentabilidad-y-armonia-en-las-empresas-familiares/>

Luyo, R. P. (Enero de 2020). *La transformación digital como factor de competitividad empresarial*. Recuperado el Julio de 2020, de rpp.pe: https://rpp.pe/columnistas/ricardoperezluyo/economia-y-negocios-la-importancia-de-entender-el-comportamiento-humano-noticia-1285073?utm_source=siguiertenota&utm_medium=scroll&utm_campaign=siguiertenota_scroll

Malavolta, F. (11 de Setiembre de 2019). www.lanacion.com.ar. Recuperado el 11 de Mayo de 2020, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/empresas-familiares-para-especialistas-sin-profesionalizacion-no-nid2286695>

Marcela Meneses-Guzmán, J. B.-G. (2020). Industria 4.0 - Transformación digital, un cambio en el que participamos todos. *Investiga. TEC nro 37* , 11-13.

Matienzo, N. R. (2011). *MODELO DE PROTOCOLO DE EMPRESA FAMILIAR Nº 1 DEL IADEF*. Buenos Aires: IADEF - Instituto Argentino de Empresa Familiar.

Miembros de la Asociación Española de Centros de Excelencia. (2009). *Guía para la reflexión estratégica en pymes industriales*. España: Centros de excelencia.

Minzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: McGill University.

Nonaka, I. (Julio de 2007). La Empresa Creadora de Conocimiento. *Harvard Business Review* , 1 - 9.

Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.

Norton, David P. y Kaplan, Robert S. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.

OCDE. (2019). *Perfilando la transformación digital en América Latina*. Asociación Colombiana de Usuarios de Internet (ACUI) - Centro de la OCDE en México para América Latina.

Pastor, M. (Marzo de 2019). Problemas de sucesión y profesionalización en una PyME familiar de venta de materiales para la construcción. San Martín, Buenos Aires, Argentina.

Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review* , 104 y 105.

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. América Latina: Harvard Business School Publishing Corporation.

Sanmarco, E. D. (2011). Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmeccánico del Gran La Plata. La Plata, Buenos Aires, Argentina.

SECPYME. (10 de Diciembre de 2019). Resolución SECPYME Nº 563/2019. *Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Actualización de parámetros*. Argentina.

Trabajo, M. d. (2017). *GPS de Empresas*. Recuperado el 09 de Mayo de 2020, de <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/>

Urien, P. (8 de Julio de 2018). *La Nación*. Recuperado el 09 de Mayo de 2020, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/el-50-de-los-empresarios-de-las-pymes-tiene-masde-60-anos-nid2151143>

Vicente, M. (2011). Un modelo de diagnóstico para la aplicación en el análisis interno de la empresa acerca de su competitividad. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

ANEXOS

ANEXO A - Especificación UNE 0060:2018 (España)

[Ver archivo adjunto](#)

ANEXO B - Especificación UNE 0060:2018 Industria 4.0

[Ver archivo adjunto](#)

MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE

Certificate No:
1000033898-MSC-RVA-ARG

Initial certification date:
17 September 2020

Valid:
17 September 2020 - 16 September 2023

This is to certify that the management system of

GRUPO COMAT SRL

Mr. Ross 2647 (S2004BME) Rosario, Provincia de Santa Fé - Argentina

has been found to conform to the Quality Management System standard:
ISO 9001:2015

This certificate is valid for the following scope:

**Design and manufacture of automated systems, special machines,
mechanical devices, molds and mechanical parts.**

**Diseño y fabricación de sistemas automatizados, máquinas especiales,
dispositivos mecánicos, moldes y piezas mecánicas.**

Place and date:
São Paulo, 18 September 2020



The RVA is a signatory to the IAF MLA

For the issuing office:
DNV GL – Business Assurance
Av Alfredo Egidio de Souza Aranha, 100 -
Bloco D- 3º andar - Vila Cruzeiro,
04726-170, São Paulo, SP, Brazil

Mauricio Venturin
Management Representative

Lack of fulfillment of conditions as set out in the Certification Agreement may render this Certificate invalid.
ACCREDITED UNIT: DNV GL Business Assurance B.V., Zwaluwenveg 1, 2994 LB, Barendrecht, Netherlands. TEL: +31(0)102922689. www.dnvglobal.com

ANEXO D - Modelos de encuestas realizadas a empresas

MODELO 1: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA EMPLEADOS

https://docs.google.com/forms/d/1e7iHSu59CI83WF08uk6gDOt1YU-zCOkZ7G_QW_VTnUk/edit

- 1- ¿Es Familiar de los socios fundadores?
- 2- ¿Conoce si en la empresa se ha hablado sobre el tema de la sucesión del dueño fundador?
 Si. ¿De qué se enteró? _____
 No.
- 3- ¿Tiene conocimiento respecto de la puesta en práctica de acciones para realizar la sucesión del fundador?
 Si. ¿De qué acciones se enteró? _____
 No.
- 4- ¿Considera usted que el tema de la sucesión del fundador genera conflictos?
 Si. ¿Entre quienes se manifiesta el conflicto y cuáles son los motivos?

 No..
- 5- Marque con una cruz aquellas afirmaciones con las que esté de acuerdo
 No tengo muy en claro cuál es la misión y la visión de la empresa
 Las estrategias de negocio no están bien definidas
 No hay un organigrama de la empresa
 Existen problemas de comunicación entre las personas de diferentes áreas
 Existen problemas de comunicación entre las personas de una misma área
 El equipo directivo tiene poca formación universitaria
 Los indicadores de control son escasos

- No me dan libertad para tomar decisiones
- Los familiares que trabajan en la empresa tienen poca formación universitaria
- No se hace uso de consultores externos cuando es evidente que hace falta ayuda
- No hay una política de recursos humanos formal
- No hay planes de promoción para las personas
- No hay planes de desarrollo de carrera
- Hay poco control sobre el uso del presupuesto
- El salario no se ajusta a los valores del mercado o de eficiencia

MODELO 2: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA DUEÑO FUNDADOR

https://docs.google.com/forms/d/1ToYeyO1E5W_95zdhPBdgxxXUoK866B97XDv0dFzTZ0/edit

1. ¿A qué se dedica la empresa? ¿Cómo fueron sus inicios?
2. ¿Cuál es el momento actual de la empresa?
3. ¿Cuántos familiares directos o indirectos se encuentran trabajando actualmente en la empresa? ¿Cuántas personas se encuentran trabajando en la empresa?
4. ¿Considera usted que la empresa tiene la cantidad suficiente de personal profesional?
 - Sí
 - No
5. ¿En qué ocasiones considera usted que sería necesaria una mayor profesionalización de los miembros de la empresa?
6. ¿Realizan reflexión estratégica de visión, misión y valores de la organización?
 - Sí. ¿La visión es compartida por todas las personas que forman parte de la empresa?
 - No

7. ¿Cuáles son los planes a corto y largo plazo que tiene para la empresa? ¿Tiene planes de seguir creciendo en el rubro o diversificarse?
8. En general, las posiciones estratégicas de la empresa se basan en:
- La producción de una variedad de productos o servicios de uno o más sectores.
 - La satisfacción de la mayoría o todas las necesidades de un grupo de clientes en particular, es decir tiene como objetivo a un segmento de clientes.
 - El acceso a los clientes que puede depender de la ubicación geográfica o de cualquier otro parámetro que requiera un conjunto distinto de actividades para llegar a los clientes de la mejor manera
9. ¿Conoce a los competidores? ¿Los competidores son locales? ¿Cómo se posiciona delante de ellos?
10. ¿Cómo es la relación con los proveedores y clientes?
11. ¿Qué nos puede decir acerca de la gestión de empresa? ¿Cuáles considera que son los puntos clave del éxito del negocio?
12. ¿Qué nos puede comentar con respecto a la calidad de la empresa? ¿Cuáles son los puntos fuertes de la empresa?
13. ¿Cómo evalúa a su empresa más allá de las utilidades?
14. ¿Qué nos puede comentar acerca de la innovación en su empresa?
15. ¿Qué nos puede comentar acerca de la digitalización en su empresa? ¿Qué tan lejos está de ser una Industria 4.0?
16. ¿Cómo está organizada la empresa? ¿Cuántos departamentos y/o áreas tiene la empresa?
17. ¿Ha pensado en el momento en que deba realizar la sucesión en la dirección de la empresa?
- Sí. ¿A quienes ha transmitido su pensamiento?
 - No.
18. ¿Considera usted que existen resistencias, en la actualidad, que obstaculizan su sucesión?
- Sí. ¿De quién o quiénes provienen estas resistencias?
 - No.
19. ¿Actualmente la aplica o utiliza algún mecanismo o herramienta para el Plan de Sucesión?

20. ¿Es parte de sus proyectos que la empresa continúe existiendo sin su presencia?

¿Se plantea esta pregunta o la consulta con su entorno?

21. Si tuviera que elegir entre las siguientes opciones para su sucesión, diría que hoy está pensando en:

Designar para la sucesión a un miembro de la familia

Designar a un presidente interino

Designar a un manager profesional

Liquidar la empresa

Venderla en bloque o en parte

No hacer nada

Otra: _____

22. ¿En su entorno de colegas, se habla acerca de esta temática?

23. Marque con una cruz aquellas afirmaciones con las que esté de acuerdo

Creo que los empleados no tienen muy en claro cuál es la misión y visión de la empresa.

Las estrategias de negocio no están bien definidas

No hay un organigrama de la empresa

Existen problemas de comunicación entre las personas de diferentes áreas

Existen problemas de comunicación entre las personas de una misma área

El equipo directivo tiene poca formación universitaria

Los familiares que trabajan en la empresa tienen poca formación universitaria

Los indicadores de control son escasos

Se otorga poca libertad para tomar decisiones

No se hace uso de consultores externos cuando es evidente que hace falta ayuda

No hay una política de recursos humanos formal

- No hay planes de promoción para las personas
- No hay planes de desarrollo de carrera
- Hay poco control sobre el uso del presupuesto
- El salario no se ajusta a los valores del mercado o de eficiencia

ANEXO E – Alcance y contexto de la Organización

[Ver archivo adjunto](#)

ANEXO F – Revisión por la Dirección

[.ANEXO F Revision por la direccion Abr 2021](#)

ANEXO G – Acta de Reunión elaboración Protocolo Familiar

[.ANEXO G Desarrollo de Negocios - Productos - Servicios.xlsx](#)

[.ANEXO G Acta de Reunión - Desarrollo de Negocios.doc](#)

[.ANEXO G Acta Reunion Protocolo Familiar.pdf](#)

ANEXO H – Certificado Programa Transformación Digital y plan de trabajo para la Transformación Digital



Certificado

> Transformación Digital

La empresa **GRUPO COMAT S.R.L** ha sido seleccionada para integrar el programa de Transformación digital organizado por la Secretaría de Desarrollo Económico y Empleo de la Municipalidad de Rosario.

Secretaría de
Desarrollo Económico y Empleo



Municipalidad
de Rosario



Pablo Javier D.
INTENDENTE MUNICIPAL

[Ver Plan en archivo adjunto.](#)

CRONOGRAMA PRELIMINAR DE ACTIVIDADES

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11
CAPITULO I LA INVESTIGACION 1.1 Tema de la investigación 1.2 Situación problemática 1.3 Objetivo General 1.4 Objetivos Especificos 1.5 Fundamento teórico 1.6 Hipótesis 1.7 Metodología y técnicas de investigación											
CAPITULO II EL PROBLEMA DE LA PROFESIONALIZACION EN LA GESTION DE PYMES 2.1 Contexto 2.2 Antecedentes. Trabajos de investigación referidos a la falta de profesionalización de gestión en Pymes Familiares 2.3 Datos históricos y estadísticos											
CAPITULO III HERRAMIENTAS PARA PROMOVER LA COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD EN EL TIEMPO 3.1 Protocolo Familiar 3.2 Reflexión estratégica de Visión, Misión y Valores de la Organización 3.3 Estrategia de Negocio 3.4 Organización. Roles y responsabilidades de puestos claves 3.5 Cuadro de Mando Integral											
CAPÍTULO IV DISEÑO DE SISTEMA DE GESTION INTEGRAL 4.1 Recolección de datos 4.2 Análisis propiamente dicho 4.3 Presentación de resultados											
CONCLUSIÓN											