



EMBA 2013

"Los sistemas de Gestión y la Profesionalización de las Empresas Familiares"

Alumno: Mariela Patricia Misiano

Tutor: Susana Villanes

Fecha: 29 de Mayo del 2016

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi tutora, Susana Villanes por su paciencia y dedicación, y por haberme guiado en este estudio. Asimismo porque me permitió mejorar la empresa analizada. Un reconocimiento a mi familia por su apoyo incondicional y solidaridad dándome las energías necesarias para culminar este trabajo.

RESUMEN

En este estudio se pretende profundizar y explicar el funcionamiento de las empresas familiares, haciendo uso de una metodología descriptiva, no experimental, utilizando el estudio del caso. Para éste fin, se analizará una empresa familiar que produce artículos para la pesca deportiva.

Las empresas familiares sufren, como cualquier otra empresa, la crisis de adaptación al entorno, de crecimiento y maduración, y se ven afectadas además por la trama que las caracteriza, la relación empresa familia, y en especial la cultura de la familia. Por eso hay que realizar un estudio exhaustivo del funcionamiento de las mismas para ayudar a resolver los conflictos que se puedan presentar. Representan entre el 70% al 90% del PBI de un país, pero pocas logran sobrevivir al paso generacional, justamente por no resolver conflictos, ni abordarlos oportunamente, solo el 30% logra sobrevivir a la segunda generación, y de estas solo el 15% continúan activas en la tercera generación.

Para el estudio y desarrollo de ésta tesis, se realizó un análisis del funcionamiento de las mismas, y se investigó cuáles son los principales desafíos que pueden tener estos tipos de empresas, focalizando el tema de la profesionalización. Además, se estudiaron las herramientas de gestión, las cuales son: el Costeo ABC y el Tablero de Control. Ambas herramientas impulsan y colaboran con el proceso de profesionalización, apuntando al crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

La inferencia inicial que se desprende de los resultados de la investigación es que cuando la empresa se encuentra en la etapa de desarrollo del producto, es decir en el inicio, erróneamente, la profesionalización no se considera un factor fundamental para el desarrollo de la misma. Éste falso concepto sale a la luz cuando la empresa va creciendo y advierte que la profesionalización puede representar una ventaja con respecto a la competencia, o bien ser determinante para su evolución. La teoría concluye que cuando se enfocan en el desarrollo del proceso y en la planificación, la profesionalización es necesaria para el crecimiento de la misma. Es esa instancia, cuando la cultura de la empresa familiar que tiende a ser reacia en este punto, tiene que ceder paso, para lograr la continuidad de la empresa en el mercado.

Al aplicar estos conceptos a la empresa bajo análisis en ésta tesis, se concluyó que la misma se encuentra en la etapa fundacional, y que requiere completar un diagnóstico preliminar para poder confirmar su viabilidad en el mediano plazo. A tales efectos, se propuso un plan de trabajo para construir indicadores apropiados de la gestión y, en paralelo, contratar a un profesional externo para que colabore en dicho proceso.

PALABRAS CLAVES

Empresas familiares, sistemas de gestión, profesionalización.

INDICE

INTRODUCCIÓN	7
MARCO TEORICO	10
CAPÍTULO 1: EMPRESAS FAMILIARES	10
1.1 Definición y principales características de las empresas familiares.....	10
1.2 Ciclo de vida.....	11
1.3 Modelo de los 5 Círculos	15
1.3.1 Área de familia.....	15
1.3.2 Área de la propiedad.....	16
1.3.3 Área del negocio.....	16
1.3.4 Área de gestión.....	16
1.3.5 Área de sucesión	17
1.4 Modelo evolutivo tridimensional	17
1.5 Recursos y Capacidades	21
1.6 Ventajas y desventajas de las empresas familiares	23
1.7 Confusión del patrimonio de la empresa y de la familia.....	27
1.8 La profesionalización.	29
1.9 Desafíos de las empresas familiares.....	34
CAPÍTULO 2: SISTEMAS DE GESTION	37
2.1 Introducción	37
2.2 <i>Activity Based Costing</i> (ABC)	39
2.2.1 Metodología.....	40
2.2.2 Los beneficios del costeo ABC	41
2.2.3 Las desventajas del costeo ABC	41
2.3 <i>Balanced Score card</i> (BSC).....	42
2.3.1 Como implementar un BSC.....	43
2.3.2 Conclusiones.....	52
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
CAPÍTULO 3: ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA FAMILIAR	54
3.1 Descripción de la empresa.....	54
3.2 Relación del caso, el marco teórico y metodológico.....	55
CONCLUSIONES.....	65

BIBLIOGRAFIA.....	68
ANEXOS.....	71
Anexo 1: Mapa Estratégico.....	71
Anexo 2: Entrevista al fundador.....	72
Anexo 3: Entrevista a mayoristas y encuesta a los empleados.....	73
Anexo 4: Diagrama de compra del producto	75
Anexo 5: Ciclo de Producción de la empresa en estudio	76
Anexo 6: Análisis ABC.....	77
Anexo 7: Fotos de la empresa y de los productos.....	78

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares juegan un papel importante en el desarrollo de la economía, representan entre el 70% y un 90% del PBI a nivel mundial, emplean entre el 50% y un 80% de la población laboral (Family Firm Institute INC, 2016) y, en épocas de crisis son reacios a despedir gente. Según el ranking publicado por la revista Fortune 500, algunas empresas son familiares y poderosas. Entre ellas, Wal-Mart, fundada en 1962 por la familia Dalton; Ford, que ya va por la quinta generación de managers descendientes de Henry Ford y 110 años de historia; Gap, fundada por Doris y Donald Fisher en 1969. En la Argentina podemos encontrar empresas como: Loma Negra, Arcor, Banco Galicia, Techint, Bunge y Börn, Acindar, Diario La Nación, General Deheza, La Serenísimas, Coto, Paladini, Café Cabrales y Grupo Wertheim que pasaron de ser empresas familiares puras para ser hoy grandes y consolidados grupos económicos.

En la Argentina, según el presidente Jorge Hembra de Club Argentino de Negocios de familia afirma que casi el 80% de las empresas son familiares, representado el 60% del PBI y el 70% del empleo, y un gran número de ellas no están profesionalizadas.

Dichas empresas poseen modelos de gobierno excesivamente centralizados, que no son compatibles con la evolución del negocio y se requieren nuevas prácticas de dirección. Les resulta complejo a los fundadores transitar del liderazgo personal a la institucionalización de la visión.

Las empresas familiares necesitan resolver conflictos específicos relacionados con la doble trama relacional, el negocio y la familia. Su problemáticas no puede abordarse solamente desde los modelos puramente abstractos que se aprenden en las escuelas de negocios, aunque el sustento teórico se genera allí. Distintos profesores han aplicado dichos conceptos a la problemática específica y los mismos se han abordado en el análisis del caso para estudiar dichas empresas.

En tiempos de crisis, si se ha sabido transmitir la pasión de generación en generación, no dudarán en hacer grandes sacrificios con tal de continuar con el legado y transmitirlo a los sucesores.

Hecha esta aclaración son pocas las empresas que logran subsistir. La consultora HayGroup en su estudio (2014); Cómo funciona una empresa familiar por dentro, muestra que las empresas familiares tienen una influencia muy significativa en la economía global. Aun así, alrededor de 90% no sobrevive la tercera generación.

Según Antognolli, quien está a cargo del programa Empresas Familiares de la Universidad del Siglo 21 dice que "De cada 100 empresas, sólo 30 llegan a la segunda generación y de ellas nueve pasan a la tercera. La empresa familiar es problemática por naturaleza".¹

De acuerdo a un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la mayoría de las firmas que existen en la Argentina son de carácter familiar. De estas, solo el 30% sobrevive al traspaso de la primera a la segunda generación.²

Pocas empresas logran sobrevivir a su fundador, indica que un 70% no pasan a la segunda generación y que, del 30% que lo consigue, solo un 15% continúan activa en la tercera generación. (Gallo, 1998)

Por todo lo antes citado, es que podemos establecer que la profesionalización en este tipo de organizaciones, es un aspecto fundamental pues le permitirá sobrevivir al traspaso de las generaciones y adecuarse a los nuevos entornos económicos y de mercado.

El presente trabajo se propone responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué importancia tiene la profesionalización en este tipo de empresas? ¿Es posible establecer en qué etapa de vida es necesaria?

¹ Iprofesional (21 de Septiembre del 2011). Empresas familiares cuales son las cuatros fuentes de conflictos que las llevan a desaparecer (s.f.). Recuperado el 11 de Septiembre del 2015 en, <http://www.iprofesional.com/notas/122586-Empresas-familiares-cules-son-las-cuatro-fuentes-de-conflicto-que-las-llevan-a-desaparecer>.

² Urien, P. (15 de Marzo del 2015). Secretos de familia: los desafíos de hermanos y socios. *La Nación*. Recuperado el 11 de Septiembre del 2015 en, <http://www.lanacion.com.ar/1776161-secretos-de-familia-los-desafios-de-hermanos-y-socios>.

2. ¿La empresa en estudio en qué etapa de ciclo de vida se encuentra? ¿Cuenta con la capacidad para seguir creciendo o evitar su desaparición?
3. ¿Puede la introducción de un tablero de comando, ser un vehículo para el crecimiento y la profesionalización?

La finalidad para el desarrollo de esta investigación, será aplicar los conceptos de empresas familiares a la empresa en estudio (empresa que fabrica artículos para la pesca deportiva en la ciudad de Buenos Aires) y encontrar directrices para avanzar en su crecimiento y profesionalización.

En el primer capítulo se desarrollará los conceptos básicos de las empresas familiares, tales como ciclo de vida, modelo de los cinco círculos, recursos y capacidades y los específicos del área bajo análisis, como la profesionalización.

En el segundo capítulo se estudiarán los sistemas de gestión que permiten facilitar como ejecutar la estrategia de la empresa, sentando en las bases de la profesionalización y desarrollo del equipo gerencial.

En el marco metodológico se analizará la empresa en estudio, y se tratará de encontrar las respuestas a las preguntas planteadas respecto a la misma.

Finalmente se relacionará el marco teórico con la empresa familiar del caso, a fin de obtener las conclusiones de la investigación.

MARCO TEORICO

CAPÍTULO 1: EMPRESAS FAMILIARES

1.1 Definición y principales características de las empresas familiares

Definir con precisión la empresa familiar, de forma que incluya las características peculiares básicas de este tipo de empresas, es importante para que sea aplicable a la empresa bajo estudio y para que resulte útil para la realización de diagnósticos y su problemática. (Gallo, 1998)

Una empresa familiar es aquella que es administrada y controlada por la familia, teniendo el control financiero. En general a éste tipo de empresas se las suele asociar con entidad conformadas por pocos profesionales, pequeñas. Pero no es eso lo que las caracteriza, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que tienen la intención que la empresa permanezca en manos de la familia (Gallo, 2008). En ciertas ocasiones la complejidad que traen este tipo de empresas se debe a la relación entre la familia, la propiedad y la empresa, en donde se producen solapamientos de roles ocasionando problemas en el funcionamiento de la empresa. Esta situación provoca que no exista una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa, sino que sean los valores de la familia, las historias y las pautas de comportamientos familiares sean los que predominen.

Se debe tener presente que la empresa es una sociedad y la familia es una comunidad. Por lo tanto, la empresa considera a cada miembro por lo que hace en cambio, en la familia, cada miembro es considerado por ser quien es. En la empresa cada uno desempeña una posición, en la familia la individualidad es irreductible. (Ginebra, 1997)

El sistema familiar es emocional: esto significa que está enfocado hacia adentro, que existen pocas situaciones de cambio y que hay una aceptación incondicional. Es el que surge del hombre, en donde se reciben las primeras pautas sociales. Dichas pautas surgen de la tradición y valores de cada familia; al mismo tiempo cada uno aporta su personalidad, que se combinan con la cultura de la familia. Por el contrario, el sistema

empresarial busca el resultado: está enfocado hacia afuera, hay mucho cambio y la aceptación es condicional. (Soto y Braidot, 1999).

Las empresas familiares son aquellas que se identifican con al menos dos generaciones de la familia y donde ese vínculo lleva a una influencia en la empresa de los intereses y objetivos de la familia. (Donnelley, 1964)

La Empresa familiar es aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar. Estas empresas difieren en una serie de aspectos con respecto a las empresas no familiares, ya que no solo deben tomar decisiones con respecto a los problemas comerciales que afectan a todas las compañías, sino también deben ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, familia y la compañía. (Leach, 2006)

La definición de empresa familiar puede abarcar varias características, las cuales son consideradas como más o menos importantes según el autor del que se trate. Si bien no existe una definición consensuada en la academia, existe acuerdo en que son tres los factores que deben estar presentes cuando nos referimos a empresas familiares: la propiedad y la dirección mayoritariamente en manos de una familia, miembros de la familia con responsabilidades de gobierno y dirección y que existan como mínimo miembros de la segunda generación incorporados.

1.2 Ciclo de vida

De acuerdo a Dyer (1989) las empresas familiares pasan por un proceso evolutivo con patrones predecibles, los cuales son nacimiento, crecimiento, madurez, declinación y liquidación o reflotamiento. En cada una de estas etapas los líderes se enfrentan a nuevos desafíos que hace que la empresa y la familia crezca y madure. Cuando no se anticipan estos desafíos puede llevar a que en la empresa surjan problemas más graves.

Para este autor son 4 las fases en el desarrollo del ciclo de vida de una compañía:

1) Creación de la empresa: Es la etapa inicial de toda empresa en donde una persona o un grupo de personas, ven una oportunidad de negocio e inician un emprendimiento.

2) Crecimiento y desarrollo: El fundador de una empresa debe desarrollar competencias para liderar al nuevo equipo que tiene bajo su mando. En ésta etapa la comunicación sigue siendo informal aunque más compleja que al nacimiento de la empresa. Es justamente en esta etapa donde comienza la incorporación de los hijos al negocio.

Con la incorporación de los hijos suelen comenzar nuevos problemas. Entre los más relevantes se encuentran las varias ocasiones en donde se prioriza la confianza y compromiso de los hijos por encima de su calificación para la tareas que desempeñan; muchas veces ignorando que puede encontrarse en otra persona de la empresa no miembro de la familia, mayor capacidad para desarrollar las tareas que se le encomendó al miembro de la familia. Sucede también en varias ocasiones y debido al cambio de generación, que la visión y los estilos de dirección del padre (fundador) y de los hijos, no coincidan entre otros.

3) Sucesión y segunda generación: Si el fundador consigue superar las diferencias que tenga con su hijo en cuanto a la visión de la empresa, entonces podrá seguir creciendo en virtud de las sinergias que los hijos hayan logrado con sus padres para dirigir mejor la empresa y emprender nuevos negocios. En un determinado momento el fundador tendrá que retirarse de la empresa y dejar paso a sus sucesores. En este punto es importante destacar lo que dice Gallo (1998, p. 14) "El proceso de sucesión es un proceso muy emocional y, muchas veces, no tan racional como sería deseable, por lo que resulta más cómodo resistirse, negar su necesidad, aceptar que no se está actuando a tiempo, etc., que tomar una postura activa para solucionarlo."

4) Propiedad Pública y administración profesional Si la empresa ha crecido lo suficiente se encontrará ante la necesidad de contar con nuevas competencias directivas para hacer frente a los desafíos propios de la globalización, de la internacionalización y de la administración de una organización más compleja. Por esta razón la familia debe concentrarse en mejorar la calidad de gobierno, salvo que

decidan vender la empresa (entre ellos o terceros). En ambos casos, vender o continuar, el contar con estructuras y dinámicas de gobierno profesional agregará valor a la misma.

De Acuerdo a Gallo (1998, p. 15-18) el ciclo de vida de la mayoría de las empresas familiares vendrá inexorablemente marcado por el hecho de que “el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran”, o bien que el desarrollo de las capacidades empresariales de los miembros de cada generación sigue la evolución también inexorable de “un abuelo empresario, un hijo ingeniero y un nieto poeta”. Sin embargo, aclara, que sólo reflejan una parte pequeña de la verdad, pues no siempre es la generación siguiente, la del “ingeniero” o la del “poeta”, la culpable de debilitar o enterrar la empresa, sino que la culpa hay que buscarla en los errores cometidos precisamente por los miembros de la primera generación y, precisamente, en la última parte de su etapa al frente de la empresa familiar. Las situaciones de maduración del negocio y de la crisis estructural, tienen que ser resueltas por la generaciones precedentes, porque si no terminarán explotando en la generación que sigue, ya se la del Ingeniero o la del poeta.

La primer situación se debe a que transcurridos los años puede suceder que se llegue a una época en donde las ventas empiezan a no crecer para pasar después a caer, primero despacio y después en picada. Depende de cada negocio, algunos maduran más rápidos que otros, pero es raro el negocio que no llegó a madurar entre los 20 y 30 años de su existencia. También es de esperar transcurrido ese tiempo que el fundador ya no tenga la misma capacidad que cuando era joven para llevar a términos cambios importantes en las actividades de su empresa. Y si, por otra parte, en la organización que él dirige, hace tiempo que no se ha producido la entrada de jóvenes directivos, toda la empresa habrá envejecido de la misma manera que su fundador. Y por último las necesidades de las personas cambian con el tiempo, y los fundadores de empresas familiares no son inmunes a este cambio. Con el paso de los 20 a 30 años recién citados, lo natural es que cambien sus preferencias, que con frecuencia aumenten sus necesidades de status y se incrementen sus necesidades de seguridad económica, así como que disminuya su capacidad para tomar riesgos.

Estas circunstancias, al coincidir en el tiempo, hacen que cuando el fundador está entre 60 y 70 años de edad, y se encuentra con menos capacidad y motivación para tomar riesgo, es precisamente cuando debe acometer con más energía la revitalización estratégica de una empresa madura con la inversión económica que ello significa y, al mismo tiempo, rejuvenecer su organización, pues una revitalización intensa es muy difícil de lograr apoyándose en un equipo humano envejecido.

La segunda situación, la situación de crisis estructural, es una enfermedad que se presenta en todo tipo de empresas, sean familiares o no, cuando la asignación de responsabilidades de dirección a las personas no es coherente con los objetivos que conforman la estrategia de la compañía. Sin embargo, en la empresa familiar, esta enfermedad puede llegar a ser “crónica” y “terminal”, y tiende a darse cuando la empresa se encuentra en las etapas avanzadas de la segunda generación. En efecto, con frecuencia, en esta segunda generación, las responsabilidades son desempeñadas por hermanos o por hijos de socios partiendo de la base de unos acuerdos establecidos en la primera generación, o tácitamente aceptados por todos, o un reparto de las funciones directivas, como, por ejemplo, “uno las ventas y otro la fabricación”, etc. Acuerdos que además se mantienen de manera inquebrantable a lo largo del tiempo, con independencia de los cambios del entorno, de los productos o del tamaño de la empresa, y se convierten en una tradición que inmoviliza la evolución de la estructura de responsabilidades de la empresa. En lugar de actuar con rapidez en identificar la necesidad de estos cambios e implantar soluciones aunque sean dolorosas, los protagonistas, miembros de la familia, echan la culpa de los problemas a la falta de coordinación entre ellos y, en consecuencia, durante largo tiempo intentan mejorarla. El fracaso de sus esfuerzos de coordinación, entre otras razones, porque la coordinación no es el problema, les lleva a pensar que necesitan la mediación de una tercera persona, y de nuevo intentan resolver la situación con la ayuda de un “hombre bueno”, transcurriendo otro largo período de tiempo con el resultado de que el “hombre bueno” o no sabe cómo resolver el problema, o no se le hace caso. Al no encontrar solución y pensar que han llevado a cabo todo lo posible, cada miembro de la organización vuelve a hacer lo que hacía, pero, para no provocar conflictos, dejando en “tierra de nadie” las nuevas y críticas responsabilidades que es necesario acometer para implantar la

estrategia de cambio que la empresa “pide a gritos”. La falta de decisión en la resolución de la crisis quizás haya dado lugar a un clima de cierta paz entre los miembros de la familia, y a la empresa por no hacer lo que debía durante mucho tiempo. Y esta situación es la que heredará la tercera generación, la generación del “poeta”, es decir, la situación de una organización tan débil que pronto morirá y lo único que se puede hacer con ella es enterrarla. El problema no consiste tanto en la falta de capacidades de las siguientes generaciones, como en que los miembros de la segunda generación, sin tener bien definidas ni experimentadas las reglas de juego entre ellos, las reglas propias de una empresa familiar de hermanos, han de revitalizar un negocio que la primera generación ha dejado madurar excesivamente, y en la tercera generación, normalmente una empresa familiar de primos, se añade al problema anterior la dificultad de recomponer un sistema de relaciones humanas entre los miembros de la familia, y la familia y la empresa, que está en desequilibrio por culpa de las prolongadas crisis estructurales.

1.3 Modelo de los 5 Círculos

Existen herramientas para entender la dinámica de la empresa familiar en un momento determinado. Uno de los modelos más utilizados es el de los 3 círculos desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri (1982), el cual explica la forma en que se sobreponen los sistemas, familia, empresa.

Sin embargo Amat (2000) propone el Modelo de los Cinco Círculos, que es una extensión del modelo de los 3 círculos mencionado anteriormente, donde, el área de la Empresa se desglosa en dos partes: la gestión de la empresa (gerenciamiento) y la empresa como negocio, que se refiere a la perspectiva estratégica y a su competitividad en función de sus productos, mercado y recursos. Además se agrega una quinta área que es central en todo el proceso de la empresa familiar: la sucesión, la cual afecta a las otras áreas. Así, las cinco áreas que comprende el modelo son la familia, la propiedad, el negocio, la gestión y la sucesión, las cuales se desarrollan a continuación.

1.3.1 Área de familia

Es el elemento diferencial, y el más problemático. Está relacionado con el grado de compromiso de la familia a la empresa, la armonía, y todo lo relacionado con los vínculos familiares y como afectan a la empresa. Es decir

está afectada por las tensiones y rivalidades entre los familiares, por la superposición de roles y funciones entre ambas instituciones (familia-empresa).

1.3.2 Área de la propiedad

Está relacionada con los patrimonios, tanto jurídicos (civiles, mercantiles y fiscales) como financieros. Dentro de esta área pueden existir tensiones entre los accionistas.

1.3.3 Área del negocio

Se tiene en cuenta la visión estratégica y la competitividad, que resulta de las elecciones de la empresa a las opciones comerciales que tiene en los mercados en los que participan, relacionado con los productos y los recursos que disponen. Enfrentan dificultades en cuanto a la revisión de las estrategias y la rentabilidad a largo plazo. A su vez la estrategia debe tener en cuenta el tipo de relación que existe entre el mercado y los clientes, el grado de diferenciación de los productos a través de políticas de investigación, desarrollo, promoción y publicidad.

1.3.4 Área de gestión

Está relacionado con los aspectos de la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implementar la estrategia elegida. Los aspectos más relevantes son el grado de profesionalización, el sistema de información y control y las políticas de recursos humanos. La dificultad que se enfrentan es la renovación organizativa del personal, la cultura y los sistemas. Esto es consecuencia: del dominio de los criterios familiares sobre los empresariales y el estilo de dirección de sus líderes, especialmente en el caso de sus fundadores, generalmente muy centralizado y orientado a una gestión personalista.

1.3.5 Área de sucesión

Es el proceso que finaliza con la transmisión del poder del fundador a las siguientes generaciones, otorgándole el poder de decisión y el mando. Los factores críticos son: La actitud del líder para asumir su progresiva retirada, la relación entre éste y sus potenciales sucesores, la planificación y la gestión del proceso de traspaso del mando a la siguiente generación. En el momento de la sucesión la empresa familiar sufre profundas transformaciones tanto en la empresa como la familia que la integra. Es fundamental que el fundador elabore un plan de sucesión con la mayor antelación posible. Un proceso de sucesión está conformado por:

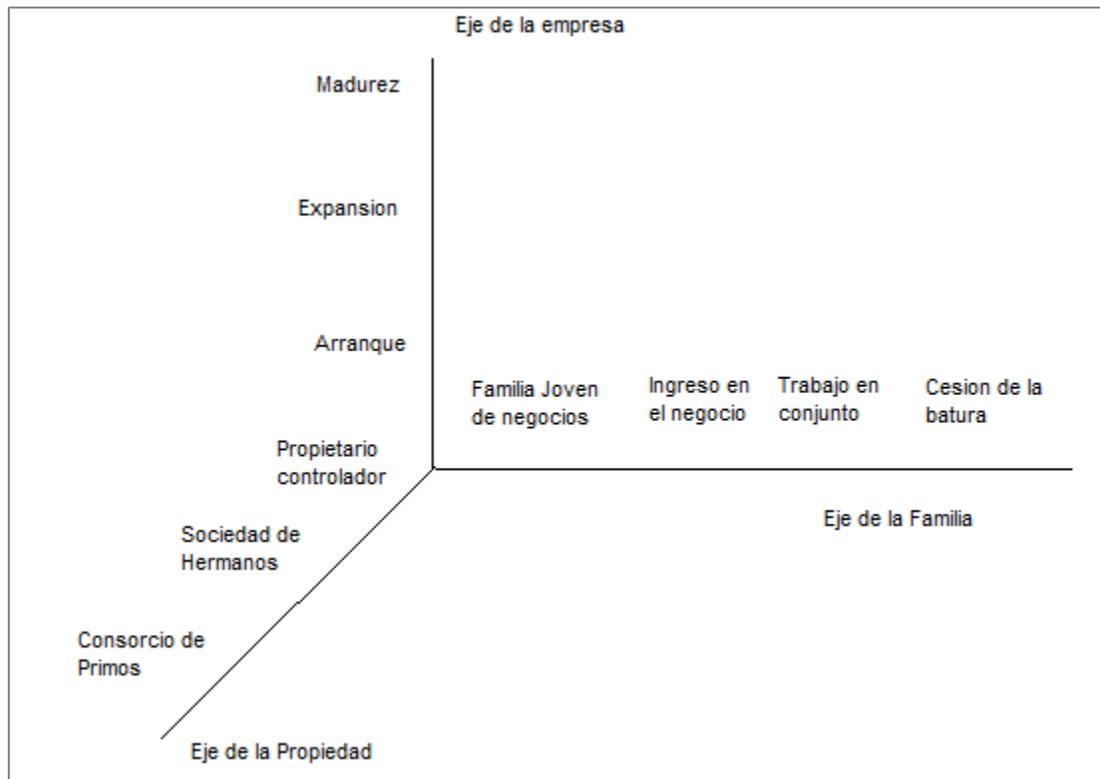
- La preparación de los sucesores, la cual tiene que estar liderada por su fundador, los tiene que ayudar a prepararse para ocupar el lugar a futuro.
- El desarrollo de la organización, tendrá que ser coherentes con los cambios en la familia propietaria, hay que tener en cuenta que habrá un mayor número de accionistas que tendrán intereses distintos.
- El desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia, y finalmente la jubilación y retiro del predecesor.

1.4 Modelo evolutivo tridimensional

A efectos de analizar los cambios que existen entre los círculos, el modelo tridimensional de Gersik et., al (2003) aporta una visión del proceso de crecimiento de la empresa familiar. El estudio de este modelo describe como los miembros van cambiando de un subconjunto a otro, se agregan o desaparecen, conforme transcurre la vida, es decir hay matrimonios, divorcios, nacimientos, muertes, entran y salen empleados, socios, accionistas, etc.

Es decir describe la evolución de la empresa, la familia y la propiedad a lo largo del tiempo, la forma y características que adquiere la empresa a medida que avanza a una nueva etapa. La empresa familiar se ve confrontada en cada una de las fases por las que transita con retos diferentes a los que debe dar respuesta. A continuación en el cuadro n°1 se muestra este modelo.

Cuadro n°1: Modelo evolutivo tridimensional.



Fuente: Gersik et al. (2003). Modelo evolutivo tridimensional. El cambio como una oportunidad. En J.L. Ronquillo, *Administración básica de la empresa familiar*. México: Panorama Editorial, S.A. de C.V, 16

Dimensión evolutiva del eje de la propiedad.

Sobre el eje de la propiedad, los autores proponen tres fases claramente marcadas en el modelo evolutivo:

- Propietario controlador: Control de la propiedad en un individuo o matrimonio. El reto se origina principalmente de la forma de financiamiento/capitalización, es decir elegir una estructura de propiedad para la siguiente generación.
- Sociedad de hermanos: Dos o más hermanos en el control de la propiedad. El reto principalmente es establecer un proceso para compartir el control entre hermanos.

Definir la función de los propietarios que no trabajan en la empresa y también las relaciones patrimoniales y el financiamiento.

- c. Consorcio de primos: Muchos primos accionistas, empresas más numerosas y complejas. El principal reto es la administración de la complejidad familiar y del grupo de accionistas, junto con la venta de acciones a terceros.

Ello implica que la evolución de la empresa familiar a lo largo de este eje vendría definida por el nivel de dispersión accionaria existente y por la relación de parentesco entre los accionistas. Todas las modificaciones o decisiones con relación a la estructura y distribución de la propiedad tienen una influencia importante tanto en las resoluciones de la empresa y de la familia, así como en muchos aspectos estratégicos del negocio. Cualquiera sea el tamaño de los cambios en la estructura de la propiedad, estos influyen profundamente en el resto de las dimensiones del modelo.

Dimensión evolutiva del eje de la familia

En esta dimensión a diferencia de las otros dos, la familia está sometida a un envejecimiento biológico, que no es posible detener o cambiar.

- a. Familia joven de negocios: Generación adulta menor a 40 años. El principal reto es crear una empresa conyugal funcional, y conciliar equilibrio entre trabajo y familia. Se trata de un emprendedor o padre de familia que decide comenzar con un negocio.
- b. Ingreso en el negocio: Generación entre 45 y 55 años. El principal reto es separar e individualizar a cada miembro que ingresa de la familia (hijos)
- c. Trabajo conjunto: Es común que entre las dos generaciones trabajando conjuntamente se produzcan problemas, no solo de autoridad sino también de colaboración. Los principales retos son el manejo de conflictos entre las generaciones, la cooperación y la comunicación entre ellas.
- d. Cesión de la batuta: Surge a partir de la desvinculación de la primera generación, el principal reto es cómo enfrentar la sucesión. El transmitir el liderazgo familiar a

la generación que sigue, es un camino a recorrer junto con el fundador y los empleados.

Dimensión evolutiva del eje del negocio

En este eje, los autores definen tres etapas:

- a. Arranque: La estructura es informal, el fundador está en el centro de todo, la empresa se centra en un producto o servicio. El principal reto es la supervivencia, ingreso al mercado, planificación y financiación.
- b. Expansión: Requiere de una estructura más formal, múltiples productos y líneas de negocio. Los principales desafío son: la profesionalización, la planificación estratégica y la delegación por parte del fundador
- c. Madurez: Estructura organizacional orientada a la estabilidad, en donde cuenta con gerentes profesionales. El principal reto es el reenfoque estratégico, junto con el compromiso de los directivos con los propietarios.

Hay dos lecciones importantes que se pueden rescatar de este modelo tridimensional de Gersik et al., (2003):

1. Se debe tratar a la empresa como un negocio, a la familia con amor y cariño y a los dueños con respeto y consideración.
2. Tomar en cuenta el inevitable y constante cambio que se produce con el paso del tiempo:
 - a. Los propietarios (dueños) de la empresa cambian, pero con menos frecuencia.
 - b. La familia cambia constantemente; a través de matrimonios, hijos, parientes, divorcios, decesos y nuevos matrimonios y nacimientos.
 - c. El negocio cambia en forma errática, de acuerdo con un contexto complejo y difícil.

1.5 Recursos y Capacidades

Las organizaciones son diferentes entre sí de acuerdo a los recursos y capacidades que tienen en un momento determinado.

La eficiencia adquirida por una empresa es función de los recursos y capacidades distintivas que la misma controla, los cuales son fuente de sinergia y de ventajas competitivas porque provienen del aprendizaje colectivo y exclusivo de la organización que compite en mercados imperfectos. (Wernerfet, 1984)

Barney (1991, p. 118) argumentó que: “Los recursos de la empresa incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizativos, características de la empresa, información, conocimientos,...que son controlados por ella y que le permiten concebir y desarrollar estrategias para aumentar su eficacia y eficiencia”

Barney (2001, p. 142) puntualizó: “Los recursos son los activos tangibles e intangibles que una empresa emplea para formular e implantar sus estrategias.”

Los recursos productivos de la empresa se clasifican en físicos, intangibles, capital humano y de capital organizacional, los cuales se integran en procesos y rutinas operativas y administrativas denominadas capacidades.

Los recursos físicos que hacen referencia a tecnología física, planta y equipo, localización geográfica, acceso a materia prima, infraestructura en lotes y construcciones y otros factores que afectan el costo de producción. También se consideran en este grupo los recursos financieros: considerados como fuentes para financiar las inversiones de la empresa y provenientes de los fondos que se genera internamente, o de afuera, como son los aportes de capital de los dueños y los otorgados por terceros en forma de créditos (Weston y Brigham, 1994).

Los recursos intangibles tienen mayor relevancia cuando se integran en capacidades empresariales; sin embargo, pocas organizaciones los identifican y valoran adecuadamente, porque contablemente, las inversiones de esta clase de activos que generan impacto en los resultados de la empresa en el largo plazo, se registran como

gastos, tal como sucede con las erogaciones en investigación y desarrollo, formación del recurso humano, publicidad y posicionamiento de marca, desarrollo de software, entre otros. Entre los activos intangibles se tiene la marca, como valor y como potencial de ampliar los ingresos por los ámbitos de productos o mercados, la reputación como conexión con la relación con el cliente, la calidad de los productos, las relaciones con los proveedores y con otros entes, las patentes y propiedad intelectual en la que se apoya la protección legal del conocimiento y la generación de mayores ingresos, entre otros. (Grant, 2006)

Como recursos de capital humano, se cuenta con las personas que ejercen los distintos cargos de la compañía y sus competencias: su grado capacitación, la experiencia, la forma de razonar y de tomar decisiones, el potencial de aprendizaje, la apertura al cambio, la capacidad de adaptación, habilidad de trabajo en equipo, las relaciones personales, el liderazgo, el espíritu emprendedor, así como aspectos psicológicos y sociológicos (Grant, 2006).

Entre los recursos de capital organizacional, pueden incluirse la estructura organizacional, líneas de autoridad, forma de reportes, la planeación formal e informal, el control, la coordinación de sistemas, la forma como los empleados integran sus esfuerzos y habilidades, que depende no sólo de sus habilidades personales, sino también del contexto organizativo. La cultura organizacional se relaciona también con los valores, tradiciones y normas sociales de la organización, y es considerado un recurso intangible clave y fuente fundamental de ventajas competitivas sostenibles (Grant, 2006).

Dentro de una empresa familiar los recursos que más se destacan son el intangible y el humano. La ventaja competitiva es que generan activos intangibles únicos y difícilmente imitables por otras empresas, un sentido de pertenencia y orgullo para ser los mejores en el rubro. Pero para que estos activos perduren en el tiempo y la empresa trascienda las generaciones; los recursos de capital organizacional, son los que la empresa debe desarrollar para asegurar su continuidad con el pasar del tiempo.

1.6 Ventajas y desventajas de las empresas familiares

Las características propias de las empresas familiares determinan comportamientos y formas de operar distintas a la de las empresas no familiares.

Tradicionalmente siempre se consideró que el carácter familiar de la empresa es un obstáculo para su desarrollo y eficacia. Esto es porque tiene origen en las diferentes fuentes de conflictos, distintas a otros negocios, que surge de la superposición del sistema empresarial con el sistema familiar.

La empresa familiar se produce una tendencia al control centralizado, una dirección emocional y fuerte resistencia al cambio. Estos postulados conspiran con la eficacia de la misma. (Husenman, 1998)

Se proponen las siguientes directrices para evitar conflictos innecesarios: 1) hacer que las habilidades de los miembros familiares se correspondan con un trabajo concreto donde puedan desarrollar toda su capacidad; 2) elaborar una descripción clara y precisa del puesto que va a ocupar; 3) tratar que el miembro familiar se inicie en un nivel inferior de la organización; 4) designar un mentor que guíe a estas personas en sus primeros pasos; 5) realizar revisiones periódicas del rendimiento de los miembros familiares; 6) ser claro sobre las oportunidades de progreso en la empresa. (Dyer, 1998).

Algunos estudios dicen que empresas que incorporan a familiares son menos eficientes. Así por ejemplo, Levinson (1998, p. 21-22) señala que: “Las personalidades y las reacciones emocionales crean cuellos de botella que operan en contra de una gestión eficiente (..) la eficiencia se reduce cuando los familiares conversan excesivamente sobre asuntos familiares durante el horario de trabajo”

Por lo tanto las empresas familiares suelen mostrar una estructura organizativa más informal y una gestión menos profesional de sus recursos humanos. Todo esto reflejará negativamente en la eficacia y eficiencia organizacional.

Sin embargo hay autores que no creen esto último, Ginebra (1997, p. 20) considera que la: “La fuerza del cariño, de la pertenencia, de la herencia, de la personalización típicas

del ámbito familiar puede ayudar a la consolidación empresarial”. Es más, para este autor, “el carácter familiar puede ser un medio para crear valor económico, y categoría profesional.”

Según este autor la presencia de la familia en el negocio es una ventaja competitiva por los siguientes motivos:

- a. Relaciones de afecto. Hay confianza entre los miembros, no necesitando sumar mecanismos de control.
- b. Comprensión. Esto favorece el trabajo en equipo.
- c. Aceptación de la autoridad. Esto sucede principalmente en la primera generación, ya que la ausencia de conflictos de autoridad refuerza la acción y la eficacia.
- d. Finalidad común.

Según Leach (2006) las ventajas que presentan se deben al clima que generan, que es de pertenencia, logrando las siguientes cualidades:

- a. Compromiso: Los individuos que construyen una empresa sienten pasión por la misma, para muchos es su vida, su creación. Esto se traduce en mayor dedicación y compromiso, lo cual se extiende a todos los miembros de la familia que contribuyeron al éxito de la empresa. Si no existe conflicto entre ellos están dispuestos a dedicar más tiempo de trabajo para el éxito de esta compañía que los que hubieran dedicado en un empleo corriente. El entusiasmo de la familia genera un compromiso adicional por la fuerza laboral, el personal se esmera más y siente que forma parte de un equipo.
- b. Conocimiento: A menudo tienen sus propias modalidades para hacer las cosas, una tecnología especial o un conocimiento comercial que no poseen sus competidores. Este conocimiento es transmitido generacionalmente de persona a persona, en éste caso sería transmitido por el fundador a sus hijos. Luego, cuando los hijos ingresan al negocio, ya poseen un conocimiento sólido de la empresa. De éste modo, los hijos se sienten orgullosos de la creación de la empresa de su padre

y, en consecuencia, profundizan y perfeccionan el negocio para prestar servicios o vender los productos con estándares probados de calidad y eficiencia.

c. Flexibilidad en el trabajo, en el tiempo y el dinero: Si el trabajo lo requiere la familia emplea todo el tiempo necesario en el trabajo, no existiendo horas extras, ni bonificaciones especiales por la tarea extra. Y la misma flexibilidad se aplica al dinero. Las personas que trabajan en relación de dependencia reciben salario fijo de un empleador y la decisión que toman, es en que utilizar ese dinero. En cambio para los integrantes de las familias de empresas familiares, no profesionalizadas, el ingreso no es un sueldo fijo, sino una ecuación doméstica: deciden cuánto dinero pueden sacar para cubrir sus necesidades sin poner en riesgo a la empresa. Sin embargo, a veces se ponen a riesgo la economía empresaria, por un desconocimiento de los resultados reales de las mismas.

d. Planeamiento a largo plazo: El hecho de que por lo general las familias tienen una clara visión de sus objetivos comerciales para los próximos 10 a 15 años sin duda es una ventaja. Pero si bien son eficientes no son tan buenas para formalizar sus planes, por lo que también es una desventaja porque ese pensamiento está desorganizado. También en ocasiones no analizan en profundidad su competencia.

e. Una cultura estable: Son muchas las razones por las cuales este tipo de empresa tienen una cultura estable, el director o presidente tiene muchos años de experiencia y el personal clave gerencial está comprometido con el éxito de la empresa. Sin embargo esto también puede ser una desventaja, ya que puede dificultar el cambio y la adaptabilidad.

f. Rapidez en la toma de decisiones: En general las responsabilidades están muy bien marcadas, y si un individuo pretende algo de la empresa basta con solo dirigirse al dueño, y él dirá si o no. En otras empresas para tomar una decisión se requiere diferentes niveles de aprobaciones, lo que lleva su tiempo. Por ejemplo si se necesita cambiar un producto la empresa familiar lo decide en forma rápida.

g. Confiabilidad y orgullo: En general la empresa familiar cuenta con estructura sólida y confiable, siendo percibida en el mercado. Muchos compradores prefieren hacer

negocios con una empresa que tienen una larga trayectoria y suelen apreciar que cuenten con gerentes y personal que no esté cambiando constantemente. El orgullo no es algo oculto, sino que se manifiesta constantemente hacia afuera, con una atención más cordial y un nivel de servicio más alto.

El concepto de orgullo está vinculado con la confiabilidad, en varias ocasiones el personal se siente orgulloso por el hecho de estar comprometido con la familia, siendo empleados más leales y responsables.

Las principales desventajas que presentan son:

a. Rigidez: Es muy frecuente que hagamos las cosas de la misma manera por mucho tiempo. Es muy común escuchar conceptos como “Las cosas se hacen de esta manera porque papá lo hizo así, y él es el que sabe”. El cambio no trae solo una desorganización y un riesgo comercial, sino un cambio en la filosofía y las prácticas establecidas por los antecesores.

b. Desafíos comerciales: Los que afectan a la empresa son:

- Modernización de las técnicas obsoletas. Con bastante frecuencia los métodos utilizados en una empresa familiar son un producto histórico, como resultado del desarrollo de la tecnología o de un cambio en el mercado, pero estas prácticas pueden volverse obsoletas al pasar el tiempo.
- Manejo de las transiciones: Cuando el fundador está dejando su lugar, y su sucesor, su hijo, piensa que las cosas se deben hacer de otra manera: la más leve intuición de conflicto ocasiona incertidumbre en los empleados, proveedores y clientela. Puede ser más drástico el impacto, cuando el sucesor implementa el cambio es forma radical. Por lo tanto, manejar esta problemática es un desafío para las empresas.
- Incremento del capital. Tienen opciones más limitadas que otras empresas, y a la vez la familia se opone a recibir financiamiento externo.

c. Sucesión: El paso de una generación a otra, y el cambio de liderazgo generalmente se atraviesa con dificultad. La decisión del nombramiento del sucesor se debe tomar teniendo en cuenta la competencia del personal para asumir las nuevas responsabilidades y la reacción del personal ante este cambio. Se presenta el mismo conflicto que las empresas no familiares, pero detrás de esto hay un dilema mayor relacionado con el orden psicológico y emocional con la familia.

d. Conflictos emocionales: En el ámbito familiar prevalece la protección y lealtad, mientras que en la empresa rige el rendimiento y los resultados. Las empresas familiares al ser una fusión de ambas instituciones, empresa y familia, en varias ocasiones puede llevar a decisiones irracionales e inapropiadas. Como ejemplifica Leach (2006) en su libro, el Director de marketing no confía en su hermano, que es el director de finanzas, porque él le sacaba los juguetes cuando eran chicos. En varias ocasiones pueden referirse al pasado, y destacar hechos sucedidos hace muchos años. Es decir al permanecer la familia dentro del negocio hay más posibilidades de encontrar conflictos emocionales. En cualquier otro tipo de empresa, el trabajo en varias ocasiones queda en el trabajo, y no es trasladado al hogar. En cambio en empresas familiares en muchas ocasiones todo lo ocurrido en el trabajo luego es traslado al hogar o viceversa. Entonces es ahí donde los conflictos emocionales son más evidentes y requieren solución.

e. Liderazgo y legitimidad: La ausencia de liderazgo es un problema en la segunda generación y aún más en la tercera generación. Un ejemplo claro es cuando los hijos controlan la empresa por partes iguales debido a que el fundador no tomó la decisión en quien delegar el poder, dificultándose la toma de decisiones. Es responsabilidad de cada generación resolver los conflictos para facilitar el traspaso a la siguiente generación.

1.7 Confusión del patrimonio de la empresa y de la familia

Uno de los retos que enfrentan las empresas familiares es determinar la relación entre la propiedad y la gestión, teniendo la necesidad de establecer límites entre la empresa y la familia. De esta manera existe una clara necesidad de integrar con éxito el subsistema

familiar y el empresarial con el fin de limitar al máximo los problemas particulares de este tipo de negocio (Cole, P., 2000).

Como se estudió anteriormente la confluencia de los 3 subsistemas (empresa- familia y propiedad) conduce a unos de los principales problemas que se asocia a estos casos, como es la consideración de la empresa como el proveedor de dinero de la familia, de forma que las cuentas de la compañía no se llevan con claridad y tienden a confundirse ambos bolsillos, el de la empresa y el de la familia.

La confusión de las cuentas de la familia con la empresa puede llegar a tener como consecuencia excesivo secreto sobre los problemas financieros que pueden surgir, afectando así al normal desarrollo de la organización para no descubrir los resultados (Donnelley, 1964).

En este sentido, la confusión del patrimonio en la empresa aparece como uno de los principales problemas de numerosas investigaciones relacionados con las empresas familiares, destacando los trabajos de Leach (2006), Gersik (2003) y Gallo (1998), entre otros.

Con respecto a este problema Leach (2006) sugiere dos posibles soluciones. Una primera solución es separar completamente la vida familiar de los temas laborales, para la cual puede existir una gran dificultad por la importancia de los vínculos afectivos dentro y fuera del mundo empresarial. La segunda consiste en desarrollar estrategias que ayuden a reconocer y analizar los problemas familiares y empresariales, para luego enfrentarlos con el fin de llegar a un equilibrio entre ambos subsistemas, equilibrio que se consigue cuando se maneja adecuadamente la empresa sin alterar la armonía familiar.

Se puede destacar como posibles soluciones a este problema, la educación y formación a los miembros familiares, que consiga no sólo mejorar aptitudes, sino cambiar actitudes. Dicha formación debería iniciarse en las primeras etapas, es decir, cuando se conoce que un miembro de la familia va a ocupar un puesto en la firma. Esto se puede reforzar si se dispone de órganos de gobierno que contribuyan a la mejora de la relación familiar

y empresarial y, para ello es importante que estas empresas acuerden y definan el papel que deben representar el Consejo de Administración, el Comité de Dirección y el Consejo de Familia (Oltra, 1999). No se profundiza sobre este punto porque no es tema de investigación para esta tesis.

1.8 La profesionalización.

El principal obstáculo que presentan los dueños de este tipo de empresa es adaptar sus estilos de gerenciamiento a los requerimientos de una empresa de mayor tamaño y complejidad. A medida que la empresa crece los métodos de gestión instintivos deben ceder paso a un manejo profesionalizado de la empresa.

Uno de los problemas de las empresas familiares es decidir que cambiar y que debe permanecer como está. Cuando hay más de una generación esto tiende a ser un problema, ya que las mentes más jóvenes en ciertas circunstancias se enfrentan al pensamiento de los más antiguos.

La profesionalización es un proceso de cambio gradual, la asignación de puestos se debe realizar basada en las capacidades de los individuos, teniendo a los familiares como una opción más, las promociones de los puestos se deben lograr en base a un buen desempeño.

Existen tres razones por la que la empresa familiar profesionaliza su negocio según analiza Dyer (1989).

La primera de ellas radica en la inexistencia dentro de la familia de talento para la gestión del negocio. Con el tiempo, conforme la empresa familiar crece, sobre todo teniendo en cuenta la complejidad del entorno, se deben adquirir habilidades en finanzas, contabilidad, marketing, etc. Si dichas habilidades no estuvieran presentes en los miembros familiares, resulta necesario incorporar personal externo calificado en la empresa, y/o la capacitación de los integrantes.

La segunda se origina cuando los familiares crean conflictos empresariales que afectan a la eficiencia de la empresa familiar.

La tercera surge a partir de la elección del líder que dirigirá la compañía una vez transcurra con éxito el traspaso generacional. Es en este caso cuando puede ocurrir que dicho profesional no familiar se introduzca en la firma con dos fines: el primero sería para ayudar en la transición al futuro líder, que ocupará el cargo del fundador, y el segundo, ocupar el puesto de dicho fundador si éste último cree que no existe en la empresa ningún miembro familiar que pueda llevar a cabo las funciones que él realizaba.

Así, la profesionalización del negocio pasa por tres fases:

La primera de las fases, la formación adecuada de los sucesores, la profesionalización se inicia en los primeros años con la educación familiar, que vendrá condicionada por el negocio, una formación universitaria intensa y la incorporación a la empresa.

La segunda relacionado con la incorporación de los directivos no familiares, estos deben ser elegidos adecuadamente e introducidos en la firma teniendo en cuenta que para conseguir la lealtad y permanencia de dichos profesionales se debe ofrecer la posibilidad de crecimiento profesional, accediendo a puestos de responsabilidad directiva, y compartiendo los valores de la familia.

Si lo anterior no se cumple, es posible que el funcionamiento de la empresa con dichos directivos no sea el más óptimo e incluso que estos directivos no permanezcan mucho tiempo en la compañía.

La tercera, el manejo adecuado de la superposición de los sistemas empresa y familia, con la incorporación de un directivo no familiar que ayude en la problemática específica de este tipo de negocios, ya que formaliza los subsistemas empresa-familia y trata de delimitarlos para reducir en lo posible dicho conflicto.

Según Leach (2006) considera 3 etapas evolutivas en el desarrollo de las empresas familiares:

1. Etapa 1 - Desarrollo orientado al producto: Al principio la estructura de la organización es simple. El fundador tiene una idea, identifica una necesidad del mercado, busca y encuentra capital, inventa, construye, adapta. Trabaja mucho ya

que la meta del corto plazo, es la supervivencia. Los sistemas y la planificación formal no existen. El desorden es controlado porque el fundador es quien está al frente de todo, todas las decisiones corren por su cuenta.

2. Etapa 2 - Desarrollo orientado al proceso: En la segunda etapa de crecimiento la empresa ha logrado estabilidad comercial y equilibrio financiero. Cuenta con el capital para afrontar los gastos, además de clientes leales y proveedores estables. El fundador sigue al frente de todo. También pudieron incorporarse algunos controles y métodos de organización a fin de mejorar la eficiencia de la empresa para llevar a cabo todos los procesos básicos de la primera etapa. Sin embargo, esto no tiene nada que ver con el perfeccionamiento de las operaciones vigentes que con las futuras, y es improbable que incluya alguna forma de planeamiento estratégico. Es muy común que en esta etapa muchos de los conflictos del carácter familiar empiecen a aparecer.

3. Etapa 3 - Desarrollo orientado a la planificación: Una vez que se logró la profesionalización se llega a la tercera etapa del desarrollo, la planificación. Es un periodo de integración entre el personal, los sistemas y los procesos, que operan juntos. El fundador al compartir la responsabilidad con otros, tiene más tiempo para concentrarse en el liderazgo y la visión empresarial. El crecimiento se controla a través de una planificación estratégica documentada que establece objetivos y provee de personal, dinero y los recursos necesarios para contribuir al logro de las metas. Los managers remunerados adecuadamente se comprometen con la toma de decisiones y son responsables de establecer y evaluar las expectativas de rendimientos. Las funciones que desempeñan los integrantes de la familia en la empresa son claramente definidas.

Para llegar a la tercera etapa es necesario que la empresa pueda profesionalizarse, y la clave de este proceso es el análisis y desarrollo estratégico. El objetivo es analizar los principales componentes de la empresa y desarrollar planes que reflejen las metas posibles. El resultado en la integración de todas las partes de la

organización (estrategia, capital, marketing, recursos humanos, sistemas remunerativos y estructuras) en un conjunto coherente y manejable.

Los requerimientos básicos para el desarrollo de la estrategia son los siguientes:

1. Un plan estratégico empresarial: Un documento por escrito que permita encarar las tareas básicas: Planificación, organización, dotación de personal, manejo y control. Los pasos para llevar a cabo el proceso de planeamiento estratégico son:

a. Diagnosticar la situación actual de la empresa: Este es el primer paso para la profesionalización de la empresa. Existe la herramienta que se conoce como F.O.D.A. Denominada por las primeras letras de los elementos a analizar: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Las fortalezas y debilidades se refieren a la empresa en sí, sus capacidades internas y en relación a la competencia su posición frente a los clientes, su cultura, en definitiva cuenta cual es el grado de cumplimiento de sus capacidades distintivas.

Mientras que las oportunidades y amenazas se refieren al entorno, a lo que la organización no maneja directamente pero puede incidir, el mercado, la industria, situación económica del país, posibilidad de nuevos competidores del exterior, temas regulatorios, cambios de modas o costumbres.

b. Elaborar un informe de misión empresarial: Una definición clara del objetivo fundamental de la empresa, sus productos, servicios, clientela y valores.

c. Desarrollar metas: Formular en términos que puedan ser comprobados los resultados esperados para la empresa los próximos tres a cinco años, en áreas como crecimiento, rentabilidad y participación en el mercado.

d. Definir estrategias: Reconocer las contingencias, identificar las iniciativas a tomar y los métodos empleados para alcanzar metas empresariales especificadas. Identificar los pasos a seguir en cada procedimiento, el personal responsable de llevar a cabo, el lapso de tiempo, y los recursos necesarios.

- e. Determinar la incidencia de la implementación de estas estrategias sobre la empresa: Que recursos humanos, financieros, equipos, tiempos, serán necesarios.
- f. Redactar el plan, incorporando la misión de la empresa, las metas, la estrategia y su implementación, junto con los planes de acción y su evaluación financiera.
- g. Ejecutar y supervisar el plan: Evaluar esporádicamente, al menos una vez al año, el rendimiento de la compañía en relación con el plan.
- h. Corregir el plan en caso que sea necesario: Agregue o suprima elementos para asegurar el desarrollo de la empresa, teniendo en cuenta que la flexibilidad es la clave del éxito.

Este plan estratégico sentará las bases para la construcción de los indicadores que servirán de control y retroalimentación de la estrategia.

El paso siguiente, sabiendo dónde estamos y a dónde queremos ir, es poner en marcha la estrategia. Los pasos necesarios incluyen:

2. Un plan operativo (implementación del plan empresarial): Con el fin de facilitar la ejecución y control del plan de debe redactar por separado un plan operativo donde se establezcan los procedimientos operativos y los objetivos específicos para el personal responsable de su aplicación.

3. Sistemas de información: Es un eslabón imprescindible en la cadena de gestión estratégica y debe tener una serie de características: el sistema tiene que ser simple y práctico, la frecuencia con que se suministre dicha información debería adecuarse a las necesidades del usuario y la información importante debería ser fácilmente accesible.

4. Una comunicación clara y permanente: La comunicación defectuosa puede presentar problemas en la primera etapa de desarrollo, orientado al producto. Incluso cuando la empresa es todavía pequeña para que el dueño pueda hacer de todo y

tomar todas las decisiones importantes, la comunicación falla a causa del ritmo de crecimiento empresarial y de la excesiva reserva. En esta etapa prematura, el problema no constituye necesariamente una deficiencia. Pero, a medida que se profesionaliza la empresa, la comunicación precisa y apropiada se hace imprescindible para el proceso de gestión de la misma. Cuando los empleados no reciben la información que puede afectar su rendimiento, eso no sólo dificulta su desarrollo personal, sino también el trabajo en equipo, que es esencial para crear una organización estable.

5. Asesoramiento y asistencia externa: La ayuda que puedan proporcionar las personas de afuera es significativa para el proceso de gestión estratégica. Los consultores experimentados pueden actuar como moderadores en el planeamiento estratégico familiar o empresarial. Además, pueden ayudar en toda una gama de cuestiones, como la sucesión, la participación en la propiedad, la planificación de los bienes, adquisiciones, contribución de impuestos y entrenamientos; así como en la gestión operativa, financiera y de proyecto.

Los sistemas de gestión que se analizan en el siguiente capítulo y específicamente el *Balanced Score Card* posibilitan evaluar el grado de cumplimiento de la estrategia, su consistencia y provee información para la retroalimentación al proceso.

1.9 Desafíos de las empresas familiares

Algunos de los desafíos son similares a los de las empresas no familiares, como ser una correcta estrategia del negocio, buena posición económica y financiera, sistema efectivo de gestión, entre otras.

Otros desafíos están relacionados con la naturaleza de este tipo de empresa, como ser el proceso de sucesión de cada generación, el papel de la familia en la empresa, la visión unificada del negocio, el reparto de funciones y responsabilidades, la compatibilidad de intereses familiares con los del negocio.

Además es frecuente que en este tipo de empresas los conflictos empiecen como producto de problemas internos de relacionamiento, rencores, celos, preferencias o inclusive influencias de terceros.

Las problemáticas de este tipo de empresas las cuales fueron analizadas durante todo el capítulo, son:

- 1) La coexistencia de los dos sistemas diferentes relacionados, familia y empresa.
- 2) Carencia en cuanto al desarrollo de un sistema de gestión profesionalizado
- 3) No preparar con anticipación la sucesión
- 4) La concentración del poder de decisión en una o pocas personas y la incapacidad de incorporar profesionales externos a la empresa

Cuando una empresa familiar trasciende las etapas de desarrollo orientadas al producto y al proceso, el gerenciamiento intuitivo debe ceder paso a la profesionalización, basada en el planeamiento. (Leach, P., 2006)

Llega en un momento en el desarrollo de toda empresa en el que el dueño si pretende sostener el crecimiento, necesita delegar y reconocer que su función primordial consiste en establecer una visión, metas y objetivos y una organización competente y comprometida. Debe consagrar gran parte de su tiempo en desempeñar esa función. En resumen, las organizaciones requieren de formas menos centralizadas y adquirir habilidades de gestión más sofisticadas. Para adaptarse a este cambio, hay que desarrollar una mayor disciplina que la que regía en los viejos tiempos. Las principales áreas incluidas dentro de estas distinciones, entre lo que se considera gestión profesional por oposición a la gestión empresarial se pueden observar en el siguiente cuadro:

Cuadro n°2: Análisis Comparativo de la Gestión Profesional y gestión empresarial

Función del <i>management</i>	Gestión Profesional	Gestión empresarial
Desarrollo	Desarrollo planificado del <i>management</i> : identificar las necesidades, idear los programas.	Desarrollo propio principalmente a través de la experiencia en la tarea
Presupuesto	Criterios de gestión y diferencias	Presupuesto no explícito, sin desacuerdos subsiguientes
Innovación	Se privilegia la innovación, orientada al crecimiento, disposición a asumir riesgos calculados	Se privilegian las principales innovaciones, disposición para asumir mayores riesgos.
Liderazgo	Estilos inspirados en la participación o en la consulta	Estilos variados, desde el inspirado en ordenes al de no intervención.
Cultura	Bien definida	Vagamente definida y orientada a la familia
Planificación	Orientación a las ganancias, que son una meta explícita	La ganancia es considerada como una consecuencia. Planificación informal
Organización	Funciones formales y explícitas, descripciones exhaustivas, y mutuamente excluyentes.	Estructura informal con indefinición y superposición de las responsabilidades.

Control	Sistema de control planificado y formal que incluye cálculos, evaluación y beneficios de los objetivos	Control parcial, poca aplicaciones de medidas formales
----------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------

Fuente: Leach, P. (2006). *Dinámica de la empresa familiar*. Madrid: Inst. de estudios económicos, pp 134.

Se concluye de este cuadro que se deben trabajar en distintas áreas para llevar una empresa de la gestión empresarial de familia hacia una gestión más profesional, siendo una de las más relevantes, el control. Este puede ser considerado un factor fundamental para que la empresa sobreviva a largo plazo.

CAPÍTULO 2: SISTEMAS DE GESTION

2.1 Introducción

En el mundo del negocio de los últimos 20 años surgió la necesidad de mejorar los resultados operacionales y financieros de las empresas, lo que lleva a la búsqueda constante de técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del negocio.

Las organizaciones necesitan tanto Estrategia como Ejecución. Según la revista Fortune Magazine menos del 10 % de las estrategias formuladas son ejecutadas correctamente. Como dijo Bill Gates “En muchas ocasiones, tras un brillante análisis estratégico, las organizaciones formulan una estrategia que una vez puesta en marcha fracasa. El problema no reside sólo en saber adónde ir sino en saber ponerlo en práctica”.³ Por lo tanto las herramientas deben permitir, identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa, y por el otro expresar dichas estrategias en

³ Paradiso, N. (17 de Enero del 2013). Un GPS para la estrategia. Recuperado el 25 de Octubre del 2015 en, <http://negociosymanagement.com.ar/?p=1960>.

objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio.

Se estudiarán dos técnicas que están enfocadas en la administración estratégica, que son utilizadas para la medición y el control. Las mismas son, el costeo por actividad (en adelante ABC, por las siglas en inglés de *Activity- Based Costing*) y el cuadro de mando integral (en adelante BSC, por las siglas en inglés de *Balanced Score card*). Estas técnicas se consideran que le darán a la empresa una ventaja competitiva para desarrollarse y mejorar su actividad, de esta manera les permitirá poder ser más rentables a largo plazo.

El ABC desarrollado por Robin y Kaplan, (1999) determina que el costo de los productos comprende el costo de las actividades necesarias para fabricarlo y venderlo. Este sistema provee herramientas para asignar costos que el sistema tradicional no mide. Con esta técnica se puede extender el control financiero a los procesos, ya que no solo tiene los costos de producción, sino que contiene los costos que no están directamente relacionados con el volumen de producción; como ser administración, logística, entre otros. El objetivo es mejorar la etapa de producción, identificando y eliminando las actividades que no agregan valor. La idea es asociar correctamente a los productos, los costos y gastos indirectos, los propios de la actividad de producción como ser servicios, alquiler, y aquellos que son necesarios para que la empresa se encuentre operativa; como ser administración, logística, ventas, etc.

Es un procedimiento que propende por la correcta asignación de los costos Indirectos de Producción y de los Gastos Administrativos a un producto, servicio o actividad específicos, mediante una adecuada identificación de aquellas actividades o procesos de apoyo.

El modelo ABC permite mayor exactitud en la asignación de los costos de las empresas y permite la visión de ellas por actividad.

El Cuadro de Mando Integral (BSC) desarrollado por Kaplan y Norton (2004) es una herramienta que permite no solo controlar el desarrollo de la estrategia, sino colaborar

en su implementación a través del seguimiento de los indicadores. Históricamente el sistema de medición de las empresas ha sido el financiero, que nos dice si obtenemos la rentabilidad y con qué recursos aplicados. Esto es un resultado, ya no se puede hacer nada una vez que se obtuvieron, y además no nos dice si esos resultados son consecuencia de la estrategia. Por lo que la medición financiera sola es insuficiente, no proporcionan una guía adecuada para las acciones que hay que realizar hoy para crear un valor financiero futuro.

La gran innovación del BSC es que plantea indicadores de 4 perspectivas distintas. La perspectiva financiera, que es el objetivo principal de las empresas, la perspectiva de clientes, es decir cómo hacemos para alcanzar esos objetivos financieros trabajando sobre los clientes, la perspectiva de los procesos internos, que indica cómo debemos modificar los mismos para cumplir con los objetivos de la perspectiva de los clientes, además del objetivo de reducir gastos, y la perspectiva de formación y crecimiento, que son las habilidades que tenemos para poder cumplir con los objetivos de las otras perspectivas.

2.2 Activity Based Costing (ABC)

Es la asignación de costos en forma más racional para mejorar la integridad de costos de los productos o servicios.

El objetivo de este sistema es tomar decisiones encontrando factor de "variabilidad" de los costos indirectos en el largo plazo. Es aplicable aun cuando la empresa tenga un solo producto, y puede ser muy útil aun cuando la empresa no tenga costos indirectos.

Las condiciones para poder aplicar este sistema, ya que es muy costoso, es que se produzcan varios productos, ó que los procesos productivos de los productos sean distintos, ó que los costos indirectos fijos sean importantes.

2.2.1 Metodología

A continuación se detalla cómo se implementa:

1. Lo primero que hay que hacer es identificar las actividades necesarias que se desea costear, para eso se recomienda desarrollar un diagrama basado en procesos que representen el flujo de actividades, los recursos y las relaciones entre ellos.

Se denomina actividad a conjuntos de tareas articuladas entre sí, que consumen recursos, y tienen objetivos para agregar valor.

2. Asignar los COSTOS. (\$) a las actividades identificadas, es decir ¿Cuánto se gasta en ellas?
3. Determinar los COST DRIVERS o inductores de costos adecuados, es decir ¿Qué lo genera?, algunos ejemplos pueden ser horas máquinas, cantidad de órdenes de compra, cantidad de despachos, transacciones, cantidad de empleados
4. Determinar la CANTIDAD (Q1) de inductores de costos aplicables al periodo. ¿Cómo lo medimos?
5. Obtener la TARIFA (\$/Q1) por unidad de inductor, es decir ¿Cuánto cuesta cada unidad?
6. Cargar al usuario, por la cantidad de unidades de inductor CONSUMIDAS (Q2), es decir ¿Cuántas unidades les tengo que cargar?
7. Asignar los costos de cada una de las actividades al usuario OBJETO DE COSTO ($P \cdot Q2$).

La capacidad es una medida de aptitud de un ente para producir en función de sus recursos. Para realizar este costeo, se utiliza la capacidad práctica, que es el máximo grado de utilización posible de sus recursos, en condiciones de la mayor eficiencia alcanzable. Luego tenemos otras dos capacidades; la teórica, que es la utilización plena de sus recursos en condiciones de máxima eficiencia, y la capacidad utilizada, que es en función del máximo grado de utilización posible de sus recursos.

Se utiliza la práctica, porque permite separar el costo del producto del costo de la ineficiencia, ya que cuando se aplica esa capacidad este costo no va al producto, pero no se lo ignora, sino se lo resalta para que el gerente responsable analice las causas.

2.2.2 Los beneficios del costeo ABC

La principal ventaja que se obtiene es que al determinar los costos por actividades se puede conocer en que parte de la cadena de producción la empresa es improductivo o se están ejecutando de manera errónea las tareas. Al hacer la comparativa con los precios y costos de la industria, al conocer los costos en forma adecuada de la cadena, se puede llegar a tomar la decisión de tercerizar las actividades que no podamos mejorar, y que sean necesarios para ser competitivos. Al estudiar los costos de cada producto por separado, y al imputar los costos indirectos de una manera más adecuada se descubre las fallas en las asignaciones de recursos, por lo tanto, de costos. Permite obtener información confiable para soportar decisiones estratégicas, como por ejemplo otorgar un descuento importante a un producto, entre otros. Y además fomenta el trabajo en equipo en las áreas de producción y contabilidad. Y finalmente identifica y precisa los costos de cada actividad. Pero para lograr esto se necesita una revisión de estructura, en cuanto a Áreas y Niveles de Responsabilidad, de la Organización.

2.2.3 Las desventajas del costeo ABC

La principal desventaja que presenta es que su implementación es muy costosa, y que no es fácil seleccionar los inductores de costos de cada actividad que refleje el comportamiento de los costos. Un sistema ABC es todavía esencialmente un sistema de costos históricos. En ciertas circunstancias, su utilidad es dudosa, especialmente si hay aspectos de costos futuros que cobren mayor importancia.

Con un sistema ABC se corre el peligro de aumentar las imputaciones arbitrarias, si no se precisan criterios de decisión respecto a la combinación y reparto de estructuras comunes a las distintas actividades, a través de diversos fondos de costos y de inductores comunes de costos.

A menudo es ignorado por los sistemas ABC el hecho de que los datos de entradas deben tener la capacidad de medir las actividades no financieras como inductores de costos y de apreciar la importancia de la exactitud y confiabilidad para asegurar la contabilidad del sistema completo.

A la vez se le da poca importancia a los inductores de costos relacionados con los compromisos que afecten el diseño del producto y la disposición de la planta. En su lugar se pone más énfasis en la generación de costos. También se suele ignorar aquellas actividades sobre las que no se dispone de datos, o éstos no son fiables, tales como las de marketing y distribución.

Las limitaciones más importantes son que existe un gran desconocimiento sobre las consecuencias económicas y organizativas tras su adopción. La selección de los inductores de costos puede ser un proceso difícil y complejo. (Aimar, 1993)

Los principales inconvenientes que surgen cuando se intenta implantar el modelo ABC se detallan a continuación: Determinados costos indirectos de administración, comercialización y dirección son de difícil imputación a las actividades. Se puede provocar que se descarte lo adecuado de los sistemas de costos tradicionales. Si se seleccionan muchas actividades se puede complicar y encarecer el sistema de cálculo de costos. (Amat, y Soldevilla, 1997)

La implementación puede suele ser muy costosa, ya que todo el entramado de actividades y generadores de costos exige mayor información que otros sistemas. (Sáez Torrecilla, 1994)

2.3 *Balanced Score card (BSC)*

Es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. El acceso a la información brinda la posibilidad de informar los resultados de

desempeño y entender las causas de los mismos, y poder tomar medidas correctivas en caso que sean necesarias.

2.3.1 Como implementar un BSC

El primer paso para implementar el BSC después de plantear la estrategia es confeccionar el mapa estratégico. En el mismo se van colocando los objetivos planteados y las acciones necesarias para alcanzarlos. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera.

El mapa estratégico comienza con la perspectiva financiera, ya que es el fin de toda estrategia, la rentabilidad a largo plazo y la razón de ser de las empresas con fin de lucro.⁴

Perspectiva financiera:

Los indicadores de desempeño financieros indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implementación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados financieros. Los objetivos financieros, normalmente están relacionados con la rentabilidad, y existen dos maneras de aumentarla, incrementando las ventas o reduciendo los costos. Por lo tanto, el desempeño financiero de la empresa puede mejorar a través de dos enfoques, productividad y crecimiento de los ingresos.

Las empresas pueden generar un ingreso rentable de los ingresos profundizando sus relaciones con los clientes existentes. A través del crecimiento y diversificación de ingresos, que implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dichos productos y servicios.

Las mejoras de la productividad también pueden darse de dos formas. Primero las empresas reducen costos rebajando los costos indirectos o gastos directos. Esta

⁴ Anexo 1: Mapa estratégico

reducción de costos permite que la compañía produzca la misma cantidad de outputs y al mismo tiempo gaste menos en personal, materiales, energía y suministro. Para medir de forma adecuada el costo será necesario disponer de un sistema de cálculo de costo unitario orientado al proceso y basado en la actividad, es decir un costeo ABC que se detalló en el punto anterior. Muchas organizaciones buscan reducir sus gastos de explotación, es decir los gastos de ventas, generales y administrativos. Es ahí cuando vuelve a aparecer los análisis de costos en base a las actividades, que proporcionan la clase de vinculación entre el gasto de los recursos indirectos; de apoyo y administrativos, y las actividades y procesos realizados por estos recursos y los resultados que producen.

La segunda forma de mejora radica en la utilización de sus activos financieros y físicos con mayor eficiencia. Los directivos buscan reducir el capital circulante que se necesita para apoyar al negocio, especialmente las cuentas a cobrar, las existencias y las cuentas por pagar, es lo que se denomina la necesidad operativa de fondo (NOF), se busca que sea lo menor posible, porque es el dinero que se necesita para que el negocio funcione. La optimización de los plazos de cobranzas, el plazo de pago a proveedores y los costos de endeudamiento. También el nivel de inventarios. Se busca mejorar los procedimientos de inversión, tanto para mejorar la productividad de los proyectos de inversión como para acelerar dichos procesos, a fin que el ingreso del dinero procedente de esa inversión ingrese lo antes posible.

El vínculo de la estrategia en la perspectiva financiera surge cuando las organizaciones eligen un equilibrio entre las fuerzas de productividad y de crecimiento, que a menudo son contradictorias. Las acciones para mejorar el aumento de los ingresos generalmente necesitan más tiempo para crear valor que las acciones para mejorar la productividad.

Los objetivos pueden diferir dependiendo en qué fase del ciclo de vida se encuentre el negocio. Kaplan y Norton (2004) simplifican 3 etapas: Crecimiento, sostenimiento y cosecha.

Los negocios que están enfocados en el crecimiento de los ingresos son aquellos que están en crecimiento, ya que se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. Para capitalizar este potencial, es posible que tengan que dedicar recursos considerables al desarrollo de nuevos productos y servicios; construir y ampliar las instalaciones de producción, crear capacidad de funcionamiento; invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución, que apoyen las relaciones globales

Los negocios que están enfocados en la productividad son aquellos en fase de sostenimiento y maduración. A los primeros se les exigen que obtengan un buen rendimiento sobre el capital invertido. Se espera que mantengan la cuota del mercado existente, y si es posible se incremente año tras año. Los proyectos de inversión se dirigirán más a solucionar atascos, a ampliar la capacidad y a realizar la mejora continua, en lugar de inversiones de opciones de crecimiento y recuperación lejana que se hacían en la fase anterior. Los negocios maduros ya no requieren inversiones importantes, sólo las suficientes para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas. Cualquier proyecto de inversión tiene que tener periodos de recupero muy cortos.

Perspectiva de cliente

Se colocan aquellos objetivos de mejora que se quieran alcanzar desde el punto de vista de mejorar la calidad, obtener precios más competitivos, mejorar la relación con el cliente y reforzar la marca: entre otros. Es decir las percepciones que pretendemos cambiar.

Esta perspectiva traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que puedan comunicarse a toda la organización.

Algunos indicadores son:

1. Incremento de clientes: Mide la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.

2. Retención de los clientes
3. Satisfacción del cliente
4. 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.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Son todas las acciones que se deben ejecutar para adquirir habilidades necesarias para llevar a cabo todos los objetivos planteados, es decir, la gestión del conocimiento, la gestión de la comunicación, y la gestión de los recursos humanos.

Son tres las categorías:

1. Capital Humano: El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. Los indicadores pueden ser la satisfacción del empleado, retención de los empleados y productividad de los empleados.
2. La capacidad de los sistemas de información: La tecnología tiene un papel importante en la mejora de las operaciones. Muchos procesos repetitivos, que hacen un uso intensivo de la mano de obra, se pueda automatizar para proporcionar una calidad constantes a menor costo y tiempo de procesamiento más rápido. Los empleados necesitan una rápida retroalimentación con indicadores detallados y exactos de los bienes y servicios que producen y los procesos que controlan. Ofrecer a los clientes la posibilidad de conocer la situación de su pedido mejora la calidad de las experiencias que tienen con la empresa. La tecnología también reduce el costo de las operaciones de la empresa con sus proveedores y el costo de las operaciones de los clientes con la empresa.
3. Capital organizacional: Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos, cultura de la empresa, liderazgo, trabajo en equipo y aprendizaje.

Perspectiva de los procesos

Se colocan las acciones para mejorar la cadena de valor. Porter en 1985 introdujo este concepto, evolucionó del análisis funcional en la empresa hacia el análisis de actividades, estudiando sus relaciones y su valor en el proceso productivo.

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. A continuación se detalla la cadena de valor:

1) Proceso de innovación.

Es el primer eslabón de la cadena, e incluye cuatro procesos:

- a. Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios: Anticiparse a las necesidades de los clientes, y descubrir las nuevas oportunidades.
- b. Gestionar la cartera de investigación y desarrollo: Una vez generada la idea para nuevos productos y servicios los gerentes deben decidir qué proyectos financiar, cuales postergar y cuales eliminar.
- c. Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios: Reducir costos y ciclos de desarrollo.
- d. Lanzar los nuevos productos y servicios al mercado: Alcanzar objetivos iniciales de ventas.

La vinculación con la perspectiva financiera es que está relacionada con el aumento de los ingresos y mejores márgenes provenientes de los nuevos productos o servicios. Los productos o servicios que ofrecen ventajas diferenciadas con respecto a los de la competencia y que son los primeros en llegar al mercado deben dar a lugar a precios superior o generar un crecimiento de las ventas más rápido que el de la industria.

La vinculación con la perspectiva del cliente se relaciona debido a que los buenos procesos de innovación ofrecen una propuesta de valor a los clientes, estos

productos tienen atributos que superan los actuales. Las empresas que se destacan en la innovación y liderazgo de productos lanzan con mayor rapidez productos o servicios al mercado que la competencia, lo que es una ventaja competitiva.

La vinculación con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es que es necesario contar con el capital humano adecuado, experiencia en la ciencia y tecnología, y dependiendo de la industria se tiene la necesidad de contar con ingenieros y científicos con la preparación adecuada y la experiencia suficiente. Además se debe contar con la tecnología de la información para poder desarrollar las ideas. Y es fundamental la existencia del trabajo en equipo.

Algunos indicadores pueden ser: rendimiento, tiempos de ciclos y costos.

2) Proceso de gestión de clientes.

Consiste en cuatro procesos genéricos, y que deben estar en la estrategia:

a. Selección clientes: Identificar el segmento de clientes atractivos para la empresa. La segmentación debe basarse en la propuesta de valor para el cliente, es decir, los beneficios que los clientes buscan en el producto o servicio. Los clientes se pueden segmentar según los beneficios que buscan o sus relaciones con la empresa, tales como: Intensidad de uso, beneficio buscado (precio, servicio, desempeño, marca), lealtad, actitud. También se pueden segmentar por factores demográficos (edad, ingresos, riqueza, género, ocupación o identidad), factores geográficos (nación, región, localización) y factores de estilo de vida (orientados hacia los valores, orientadas hacia los lujos). La segmentación permite identificar las preferencias de los clientes, en cuanto a aspectos como calidad, precio, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicios.

b. Adquirir clientes: Comunicar el mensaje al mercado, tienen que definir la propuesta de valor.

c. Retener clientes: Muchas empresas aseguran que es menos costoso retener clientes que adquirir nuevos. Los clientes leales valoran la calidad y servicios de

los productos de las empresas y en general están dispuestos a pagar precios superiores por la confianza.

d. Desarrollar las relaciones con los clientes: Conocer a los clientes, construir relaciones con ellos y aumentar la participación de la empresa en las actividades de compra de los clientes objetivos.

La vinculación con la perspectiva financiera es que la selección y adquisición de clientes proporcionan nuevas fuentes de ingresos, aumentan el ingreso por clientes, aumenta la rentabilidad del cliente y mejora la productividad de ventas.

La vinculación con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es que el proceso de gestión de clientes requiere apoyo fuerte de la tecnología de la información, las competencias de los empleados, el clima y la cultura.

3) Proceso de gestión de operación

Las empresas se esfuerzan por alcanzar la excelencia operacional. La cual consiste en:

a. Desarrollar y sostener relaciones con proveedores: Uno de los objetivos es reducir el costo de adquisición. El mejor proveedor son los de bajo costos, pero no solo de precio, sino del costo total de adquisición, que incluye el precio de compra más el costo de realizar todas las actividades como inspeccionar; hacer el pedido; almacenar; descartar obsoletos, etc.

b. Producir bienes y servicios. Iniciativas como la mejora continua y la gestión basada en los tiempos son algunos de los programas aplicados en los últimos años para ayudar a los empleados a mejorar el desempeño de los procesos.

c. Distribuir y entregar productos y servicios a los clientes. El objetivo es de reducir el costo total del servicios (algunos indicadores pueden ser, costeo ABC de almacenamiento y entregar a clientes), entrega responsable a los clientes (algunos indicadores pueden ser, tiempo de espera, tiempo de terminación del

producto y servicios hasta que esté listo para ser usado por el cliente, porcentajes de entregas a tiempos), y mejorar la calidad (algunos indicadores pueden ser, porcentaje de artículos entregados sin defectos, número y frecuencia de quejas de los clientes).

d. Una de las formas de gestionar el riesgo son: reducir los costos asociados con las dificultades financieras, moderar el riesgo que tienen importantes inversionistas y partes interesadas sin diversificación, reducir impuestos, reducir costos de supervisión, rebajar el costo de capital.

La vinculación con la perspectiva Financiera es que tiene una conexión directa con el tema de la productividad y un vínculo indirecto con el tema del aumento de ingresos. Las empresas que venden productos homogéneos se esfuerzan por tener los costos por unidad más bajo del sector, y generalmente comparan sus costos unitarios con la competencia (*benchmarking*).

A medida que las empresas mejoran la utilización de sus activos, mediante la mejor planeación de la capacidad, prácticas de mantenimiento y mejoras de procesos, reciben beneficios en la productividad del activo. La planificación de la producción y una mejor gestión de inventario, combinadas con optimizar las cadenas de abastecimiento y canales de distribución, permiten que las empresas mejoren las relaciones de su rotación de inventario y capital de trabajo.

El vínculo indirecto entre operaciones mejoradas y desempeño financiero tienen lugar cuando la empresa mejora el precios, la calidad y las entregas a sus clientes. Dichas mejoras deben dar como resultado mayores ingresos provenientes de clientes satisfechos, así como oportunidades de captar clientes de la competencia en segmentos de mercado sensibles al precio y al valor ofrecido.

La vinculación con la perspectiva de cliente es que permite a las empresas ofrecer a sus clientes una propuesta de valor atractiva, precios competitivos y bajo costo total de la oferta, calidad, compra rápida y a tiempo. Todo ello acorde con la estrategia de posicionamiento que tenga esa empresa.

La vinculación con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se produce a través de la mejora de los procesos que son la base para mejorar las operaciones (capital humano), también tiene de gran importancia el capital de la información; muchos procesos repetitivos se pueden automatizar para proporcionar una calidad constante a menor costo y tiempos de procesamiento más rápidos.

Algunos indicadores pueden ser:

1. Costo estándar
2. Presupuestos
3. Desviaciones
4. Eficiencia de la mano de obra
5. Eficiencias de las maquinas
6. Desviaciones del precio de compra
7. Tiempo
8. Calidad: Tasa de defectos del proceso, desperdicios, reproceso.
9. Costo de los procesos operativos
10. Características específicas del producto o servicios

4) Procesos regulatorios y sociales

Las empresas deben ganarse constantemente el derecho de operar en las comunidades y países donde producen y venden. Las regulaciones nacionales y locales imponen estándares a las operaciones de las empresas. Como mínimo, para evitar cierres o costosos litigios, las empresas deben cumplir todas las regulaciones que afectan a sus prácticas de negocios.

Muchas empresas, sin embargo, tratan de ir más allá de simplemente cumplir con los niveles mínimos establecidos por las regulaciones. Desean alcanzar un desempeño por encima de las restricciones legales, para ganarse la reputación de ser la empresa en la que todos desean trabajar en las comunidades donde funcionan.

Una reputación excelente en el desempeño sobre esta dimensión sirve para que las empresas atraigan y retengan empleados de alta calidad, con lo que sus procesos de recursos humanos se vuelven más eficientes y eficaces.

La reducción de los incidentes medioambientales y la mejora de las condiciones de seguridad y salud de los trabajadores, también elevan la productividad y reduce los costos operativos. Y por último, las empresas con una destacada reputación generalmente mejoran su imagen con clientes y con inversionistas con conciencia social. Todos estos vínculos (con mejores procesos de recursos humanos, operaciones, de clientes y financieros) ilustran el hecho de que la gestión eficaz del desempeño en los procesos regulatorios y sociales da lugar a la creación de valor de largo plazo para los accionistas.

2.3.2 Conclusiones

Con el BSC se busca medir y monitorear las operaciones de una empresa en términos de rentabilidad y operativos y realizar un seguimiento del cumplimiento de su estrategia. Se elaboran los Mapas Estratégicos para cada línea de producto y su control de gestión, incluyendo los indicadores no financieros y los KPI (*Key Performance Indicators*)

Con el ABC se le da soporte a la información que se requiere para construir el BSC,

Es decir es un conjunto de indicadores seleccionados y organizados cuyo seguimiento y evaluación periódica nos permite un mayor conocimiento de la situación de la empresa, negocio o sector. Según H. James Harrington “La medición es el primer paso para el control y la mejora. Si no se puede medir algo, no se lo puede entender. Si no se entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar”

Para su elaboración es importante desplegar la estrategia y las acciones estratégicas que nos ayudarán a lograr los objetivos que nos hemos propuestos.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación es del tipo descriptiva, dado que se analiza las características de las empresas familiares, cuáles son sus problemas, las posibles soluciones, y cuáles son los sistemas de gestión necesarios para el crecimiento de una empresa y su traspaso generacional.

El trabajo ha sido no experimental, dado que no se manipularon variables, sino que se toma un caso testigo, la empresa del estudio de este trabajo.

La empresa en estudio se dedica a la fabricación de artículos para la pesca deportiva, a continuación se detallan los instrumentos utilizados en el análisis de campo:

1. Se efectuaron entrevistas en profundidad con el fundador quien está a cargo de la gestión del negocio, y con el hijo que es su sucesor. El cuestionario de preguntas se detalla en el anexo 2 y los resultados de las mismas en el punto 3.1 y 3.2.
2. Se realizó un relevamiento de la empresa de los siguientes puntos, y los resultados se encuentran detallados en el punto 3.2, a través del análisis de los cinco círculos que se explicó en el capítulo 1 apartado 3:
 - a. Estructura organizativa
 - b. Balances comerciales y financieros
 - c. Procesos de producción
 - d. Proceso de ventas y compras
 - e. Recursos físico, humanos e intangibles
 - f. Sistemas de gestión
3. Se efectuaron 8 entrevistas a los clientes directos y 10 encuesta a los empleados. En el anexo 3 se encuentran los resultados.

CAPÍTULO 3: ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA FAMILIAR

3.1 Descripción de la empresa

La siguiente información fue obtenida de la entrevista con el fundador.

La empresa en estudio se dedica a la fabricación de artículos para la pesca deportiva, siendo su principal negocio los aparejos de pesca, utilizados por los pescadores para realizar esta actividad. Es una Pyme ubicada en la provincia de Buenos Aires y posee 10 empleados.

La misma fue fundada en el 2000, en época de crisis de la Argentina. Empezó como una salida laboral del fundador, debido a que el contexto económico de la Argentina no lo dejaba trabajar de su profesión; la plomería.

En sus tiempos libres el fundador se dedicaba a realizar rotores, que son artículos que se usan para armar estos aparejos, un trabajo 100% artesanal; de esa manera llevaba un sustento más a su casa.

El fundador siempre tuvo como hobby la pesca deportiva, empezó en su taller a realizar pequeños artículos del rubro y de esa manera mantener a su familia. Desde muy chico su abuelo lo influenció en esa actividad.

En el 2003, su hijo, quien no quería seguir una carrera Universitaria se incorporó a trabajar con el padre, ampliando la gama de productos y creciendo en infraestructura y herramientas. En un primer momento quiso estudiar una carrera universitaria pero la abandonó al poco tiempo, con la intención de dedicar todo su tiempo al emprendimiento.

El negocio empezó a crecer, buscaron socios, pero no les fue bien, sin embargo salieron adelante. En un principio construyó un taller arriba de su casa; en la terraza, y empezó a realizar pruebas de productos, y como fabricarlos. El fundador, sin estudios universitarios, tuvo la habilidad para desarrollar el proceso de fabricación desde el lado de la experiencia; y a partir de pruebas, desarrollar la técnica. Junto con su primer socio desarrollo la técnica de pintado de las boyas, principal producto que se utiliza en la pesca

deportiva. Pero esa sociedad no funcionó, lo que significó una separación para luego cada uno seguir su camino. En la actualidad ese socio está fuera del rubro, no sobreviviendo al mercado y al contexto económico.

Realizan toda la cadena de producción, desde la fabricación de los rotores; boyas, tabla y el armado de las mismas. Tiene alrededor de 60 variedades de productos. Los clientes son los mayoristas, quienes venden a los negocios de pesca, y es ahí donde las personas, “usuario final” compran el producto.⁵

3.2 Relación del caso, el marco teórico y metodológico

De acuerdo a lo investigado junto con el relevamiento de la empresa se considera que la misma es una empresa familiar, debido a que el control de la empresa está en manos de la familia.

A continuación se analizó la empresa de acuerdo al modelo de los 5 círculos de Amat (2000) desarrollado en el capítulo 1 apartado 3.

3.2.1 Área Familia

La familia está compuesta por el fundador, su esposa, dos hijos, uno casado y el otro soltero. Y ambos con hijos. Este aspecto de descendencia generacional es sumamente importante pues existe una sucesión de generaciones que podrían, en el futuro, continuar con la empresa familiar.

En el relevamiento se pudo percibir que no hay grandes discordias familiares, habiendo un balance entre la empresa y la familia. El sentimiento de orgullo del fundador y su hijo por el negocio es tan importante que los hace ser extremadamente comprometidos con la empresa, dedicando todo el tiempo posible en ella.

⁵ Anexo 4: Diagrama de compra del producto

3.2.2 Área Propiedad

El 70% de la empresa la posee el fundador, y el 30% restante al hijo, que es la mano derecha del fundador. Esta información surge de los estatutos sociales de la empresa.

Desde el punto de vista financiero, cuenta con un activo afectado a la operación y no tienen deudas bancarias. El capital que utilizan para las inversiones proviene de capitales propios, reinvierten las ganancias del propio negocio. Este punto fue relevado en las entrevistas y comprobado en la documentación existente, en los balances financieros.

3.2.3 Área Negocio.

La siguiente información surge de la entrevista con el fundador y los mayoristas.

Poseen experiencia en el rubro (15 años), como vendedores y consumidores de los productos que fabrican.

En referencia a la competencia se pueden encontrar sólo empresas nuevas con limitada capacidad de producción, no teniendo ni marca en el mercado, que se caracterizan por vender productos económicos y de baja calidad. El reconocimiento de la marca es importante en los distribuidores, porque son los que llegan a los negocios de pesca, el usuario final compra lo que hay en el negocio de pesca, no buscando una marca en particular. Por eso es importante tener una buena relación con los distribuidores, el plazo de pago otorgado es de 90 días. En este punto se destacan frente a la competencia, que al ser pequeñas empresas el recurso financiero tiende a ser escaso.

La amenaza de nuevos competidores es alta, ya que no existen barreras de entrada, no necesitan de tecnología, y no hay restricciones legales.

Los productos se consideran autóctonos y propios del mercado Argentino, por lo que en el contexto macroeconómico no se presenta el peligro de que surjan importación de estos productos, es decir no existe una empresa en el extranjero que produzca

estos productos, por lo que tampoco existe la posibilidad de exportar la mercadería. Solo sería una amenaza que aparezcan nuevas empresas locales.

Otra amenaza es la del producto sustituto, como es el caso de las boyas de madera balsa, las cuales podrían incrementar su presencia en el mercado. Sin embargo todavía a los pescadores no les convence este producto para utilizarlo todo el tiempo, solo en ciertas oportunidades, ya que se trata de un producto muy caro porque toda la materia prima es importada. Esta información fue brindada por los mayoristas. Además de acuerdo a la información brindada por el fundador este producto compite directamente con el nicho de esta empresa, sin embargo los productos que venden tienen precios competitivos en comparación con el producto sustituto.

La oportunidad que tienen es la de desarrollar productos de bajo costo, así llegaría con productos alternativos a sus distribuidores, dándole la posibilidad a ellos de llegar con un producto económico a las casas de pesca, de esta manera abarcarían todo el mercado. Esto se aconsejó ya que la empresa tiene capacidad ociosa para poder producir estos productos, y la fabricación de estos productos varía solo en la mano de obra y en utilizar menos materia prima.

Los recursos más importantes con los que cuenta esta empresa, son los intangibles: el nombre de la marca que tiene una muy buena posición en el mercado, y el capital humano que son los empleados fieles a la cultura de la empresa. La antigüedad de los empleados es de 9,1 años en promedio. En el anexo 3 se encuentra los resultados a la encuesta de los empleados.

La empresa cuenta con el patrimonio necesario para desarrollar la actividad de fabricación. Dentro del patrimonio cuenta con una propiedad la cual está dividida en dos áreas separadas e independientes: una parte del inmueble constituye la casa en donde viven, y la otra área es la destinada al funcionamiento de la empresa. La propiedad es de 8 metros por 50 metros, cuenta con las matrices de fabricación de los productos, tecnología propia e inventada por ellos. Pero se concluyó en la entrevista con el dueño que el lugar físico es un limitante, por el tipo de negocio, ellos necesitan

contar con stock de mercadería, y actualmente no tienen espacio suficiente para almacenar los productos.

La mentalidad que posee el fundador es de no endeudarse, por lo tanto el recurso financiero externo no es considerado por la empresa, siendo la economía de la propia familia la que absorbe las épocas de crisis.

3.2.4 Área de gestión:

La información para este punto fue relevado in situ en la empresa y es aquí donde se encontró el punto a desarrollar. Esto coincide con la característica de las empresas familiares en donde en una etapa de su vida la profesionalización es nula, y empieza a ser importante cuando la empresa empieza a estar en la etapa orientada al proceso, como se encuentran actualmente. Teniendo la estructura, tecnología, productos, debe encontrar la manera de optimizar el proceso. Esto fue estudiado en el capítulo 1 apartado 8.

a. Grado de formalización del sistema de control:

La forma de costear los productos es a mano, y estimado, no sabiendo con exactitud si son correctos. Hacen una muestra de cada producto y estiman cuanta materia prima les lleva y un tiempo aproximado de horas laborales que requieren para la producción y luego colocan el margen de venta objetivo para tener el precio de venta unitario del producto. Los costos indirectos de producción; que son luz y gas, lo consideran como un gasto general.

Por lo expuesto se necesita contar con un sistema de gestión de costos, se recomienda aplicar el sistema de Costeo ABC, que se fundamente por la variedad de productos que tienen y por los altos costos indirectos. Para eso se hizo un relevamiento de los procesos, los cuales son:⁶

- 1) Moldeado de la boya. Se incorpora poliestireno en matrices que exponiéndola a altas temperatura el material se expande tomando la forma

⁶ Anexo 5: Ciclo de Producción de la empresa en estudio y Anexo 6: Análisis ABC

de la matriz. Cuentan con 5 matrices por línea de producto, cocina industrial y sistema de enfriado en agua fría.

2) Lijado de las boyas. La unión de la matriz hace que a la boya quede con una rebaba, la cual se saca lijando una por una. Se incorpora la boya en una máquina que gira en un eje, y en forma manual se coloca la lija y se saca el sobrante.

3) Pintado. El pintado es en bateas, primero se le da una base de blanco, luego el color y por último laqueado. Se coloca las boyas una por una en palos, de lotes de 10, y esos palos se sumergen en bateas que luego se colocan en colgaderos para que se sequen. El proceso de pintado depende de la humedad y temperatura del ambiente, para deshumidificar el ambiente lo hacen a través de estufas y para mantener la temperatura con aire acondicionado.

4) Armado de los aparejos. Poseen todos los insumos necesarios, como ser rotores (los cuales los hace el fundador), anzuelos, tanza, boyas y tablas. Cada aparejo es armado uno por uno.

5) Envasado. Es la etapa final del proceso para que luego sea vendido.

No poseen balances mensuales, ni reportes de ventas.

b. Grado de formalización de la política de recursos humanos:

En referencia al capital humano se pudo medir que del 1 al 10 el grado de satisfacción es de 7,4, en el anexo se encuentra las encuestas a los empleados y los resultados. Al ser el proceso de fabricación artesanal no se necesita mano de obra calificada, en general el personal que trabaja o trabajó no ha terminado el secundario. Esta información fue relevada en la encuesta y en la entrevista con el fundador.

Destacan la autonomía y un ambiente de trabajo informal como los puntos más relevantes para tener en cuenta en la empresa. Si bien los trabajos son rutinarios, les dan libertad a los empleados de organizar su trabajo a su manera, pero siempre logrando los objetivos de producción. Tienen incentivos por mes en cuanto a presentismo y producción. Pero la forma de medición es en papel, y sin mucho detalle. Este tipo de medición no es adecuado porque a futuro puede generar desconfianza o disconformidad en los empleados. Se tiene que desarrollar una planilla de cálculos que lleve esa estadística, y de esa manera se tendrá un mayor control.

Otro de los problemas que tienen, muy característico en las empresas familiares, considerar a la caja de la empresa como propia, mezclando las cuentas de la familia con la de la empresa, al punto que el dueño y el hijo no cuentan con un salario. Este punto se solucionaría estableciendo sueldos a ambos.

c. Grado de profesionalización, formalización y cuadros gerenciales:

En referencia a la forma de trabajar que tiene esta empresa, queda claro que no existe la división de tareas entre ambos (fundador e hijo), los dos realizan las mismas tareas tales como: atención al cliente, pronóstico de las ventas, llevan a cabo la actividad de la producción, realizan la facturación y ejecutan la entrega. Todos los empleados reportan en forma directa a ambos directivos. Sintetizando, la estructura organizativa es a partir de dos socios gerentes sobre los cuales recaen todas las tareas (tanto gerenciales, comerciales como operativos), por lo que es evidente que la estructura organizativa actual, no tiene una clara distribución de tareas, ni un responsable asignado a cada actividad. Esta superposición de roles, ocasiona conflictos al momento de cada toma de decisiones ya que, generalmente, es el fundador quien quiere establecer e imponer una forma del trabajo por sobre la propuesta del hijo.

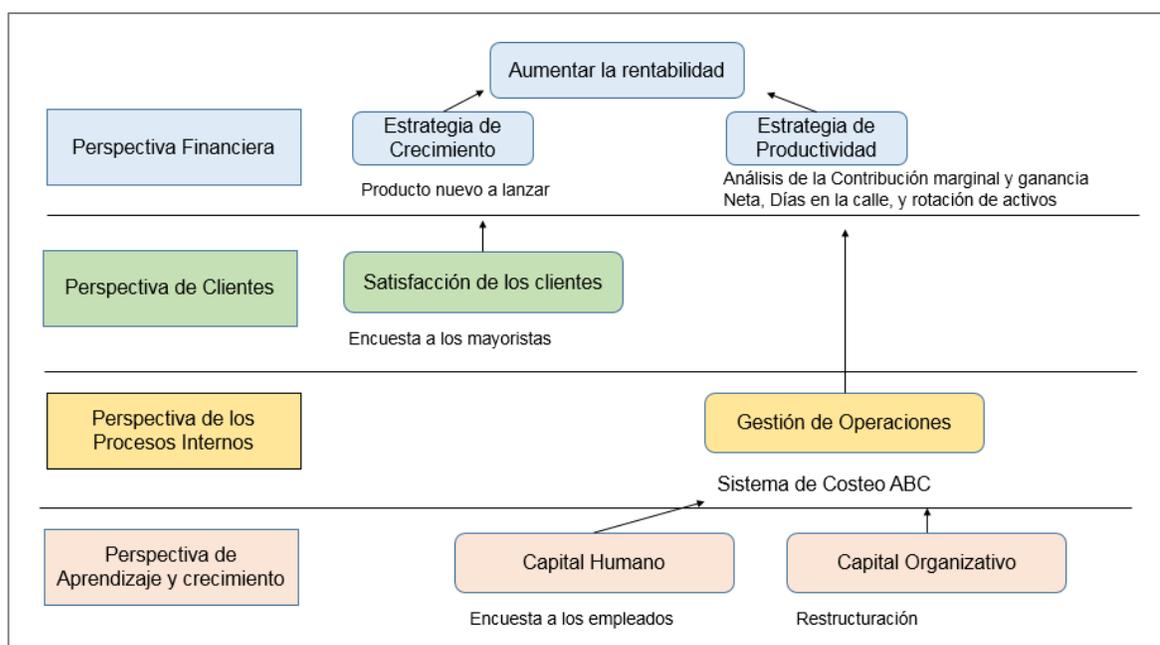
Lo que se pudo encontrar que la falta de profesionalización de la empresa los está estancando, y solo tienen perspectiva al corto plazo, no sabiendo que puede suceder al mediano o largo plazo. Es decir la mentalidad de los dueños sigue siendo

la de un taller, y esa es la primera traba para que puedan seguir creciendo. Por lo que se recomienda realizar un organigrama y hacer separación de tareas entre ambos.

Una vez implementada la reestructuración y el costeo ABC, se necesita controlar todas las mejoras que deban realizar, y para eso deben conocer su performance y como van evolucionando. Por lo tanto, para eso deben realizar un cuadro de mando integral, acorde a su estrategia de negocio. Como se analizó en el capítulo 1 punto 9 de esta manera se lograría llevar el control de la empresa de una gestión empresarial a una gestión profesional.

En el capítulo 2, punto 3, se estudió esta herramienta de gestión. La implementación del cuadro de mando integral en la empresa, permitirá obtener una ventaja competitiva para el sostenimiento de la empresa en el largo plazo, ya que les permitirá conocer las causas raíz de sus problemas, explorar y potenciar sus virtudes, y así definir la estrategia adecuada para el logro de los objetivos planteados. A continuación se detalla el BSC para la empresa bajo estudio.

Cuadro n° 3: Esquema del mapa estratégico de la empresa en estudio



Fuente: Elaboración propia

Perspectiva Financiera

Se trabajará desde esta perspectiva desde los dos puntos, aumentando los ingresos y mejorando la productividad.

Desde el lado de la productividad se realizará una planilla de Excel con el registro de todos los costos y gastos de la empresa, el cual se confeccionará para realizar el sistema de costeo por producto (ABC). Luego se registrarán las ventas, la cual servirá a futuro para pronosticar la demanda; una de las variables para pronosticar la demanda puede ser el clima, las abundantes lluvias favorecen la procreación del pez, y fundamentalmente del pejerrey, que es el pez que añoran todos los pescadores. Teniendo las ventas y los costos se pueden obtener en la contribución marginal y la ganancia neta de la empresa.

Además se incluirán mediciones de DSO (días en la calle) y ITO (rotación de stock).

En relación al primero, con el registro de ventas mensuales se empezará a contabilizar los cobros. De esta manera tendrán un control adecuado del dinero que cuenta la empresa y las cuentas a cobrar. Se consideran los días desde que se factura hasta que se cobra.

El segundo sale del registro de ventas y del control del stock. Se realizará una planilla de Excel en donde este registrado toda la mercadería, y se relacionará la misma con la planilla de ventas.

Desde el lado del crecimiento se incluirá un producto nuevo de bajo costo, así se ingresará en otro segmento del mercado que no participa la empresa. Para realizar esto no se requiere inversión, sino la utilización de la capacidad ociosa de la planta.

Perspectiva de los clientes:

Se realizará una encuesta de satisfacción de los clientes directos “mayoristas”, en referencia a la calidad del producto y cuáles serían los factores más importantes para aumentar las ventas. En un futuro se tendría que estudiar al cliente final para entender sus necesidades.

Perspectiva de los Procesos:

En este punto se requiere un control adecuado, porque uno de los puntos a mejorar es tener un adecuado control de los procesos para poder controlar los costos.

Para eso se registrará cada línea de producto en todas sus etapas, es decir se tendrá control de los stocks intermedios, del personal y horas involucradas en cada etapa de cada producto. De esta manera se podrá saber cuál es el producto más rentable y el menos rentable, por lo que es necesario tener esta información en forma correcta porque impacta en la perspectiva financiera.

Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento:

Como se analizó la fuerza laboral necesaria para esta empresa no requiere que sean profesionales. Por lo que la necesidad de contar con cursos de capacitación no es necesaria. Lo que si se aconseja es realizar encuestas de satisfacción del personal en forma trimestral, para estar más cerca de ellos y ver la manera de satisfacer sus necesidades, relacionadas más con las necesidades básicas.

Por último con respecto a la **innovación** de esta empresa, no depende de la profesionalización, porque como se investigó los dueños son los expertos en el negocio y encuentran nuevos productos sin la necesidad de un profesional.

Sin embargo de acuerdo al cuadro de Leach (2006) esta empresa es considerada como gestión empresarial; se desarrolla en base a la experiencia en la tarea, los presupuestos son no explicitos y sin desacuerdo, se privilegian las innovaciones que no tienen riesgos, la cultura de la empresa es orientada a la familia, las ganancias es considerada como una consecuencia, tiene una estructura informal y superposición de roles entre ellos, no tienen sistemas de control.

Por lo tanto para pasar a ser Gestión Profesional necesita contar con profesionales que desarrollen lo recomendado en el presente trabajo

3.2.5 Área de sucesión

El fundador se encuentra en edad de jubilarse. Por lo que dentro de un par de años la empresa va a empezar la etapa de sucesión del fundador, el hijo posee la misma mentalidad del padre, y el fundador quiere que él continúe con el negocio, por lo que no parece que exista el problema de ceder el mando por parte del dueño. Actualmente manejan todo en conjunto, y el fundador incorporó al hijo de muy joven, por lo tanto fue moldeado en gran parte a la mentalidad del padre. Y las otras dos partes de la familia, la hija y la esposa, no quieren estar involucradas en el negocio, de todas maneras está establecido por el fundador los pasos a seguir de la empresa. Esta información fue obtenida en la entrevista.

Sin embargo es necesario que solucionen la crisis organizativa que tienen actualmente, porque según Gallo (1998) este problema puede caer como una bomba para la siguiente generación, sin darle tiempo y capacidad a los que siguen para poder solucionar este inconveniente y esto puede llevar a la destrucción de la empresa. Es muy común que las empresas familiares ignoren esto, al punto de minimizar esta situación; tal como lo hace la empresa bajo análisis. Por eso se vuelve a recomendar un profesional externo que los asesore en un esquema organizativo más apropiado para esta empresa. Esto fue observado en el relevamiento in situ en la empresa.

Por último analizando a la empresa de acuerdo al modelo de Gersik et al. (2003) la misma se encuentra en el eje de la familia en el trabajo conjunto, el próximo paso es ceder la batuta; en el eje del negocio es la expansión y formalización, el próximo paso es la madurez; y en el eje de la propiedad en propietario controlador, el próximo paso puede llegar a ser el de sociedad de hermanos, o quedarse en este lugar.

CONCLUSIONES

El estudio del caso permitió ver los pasos de cómo se analiza una empresa familiar, y ver la manera de encontrar sus virtudes o falencias. Como principal conclusión se detectó que las empresas familiares siempre presentan alguna dificultad origen de su propia naturaleza y, que la resistencia al cambio, les juega en contra. A partir de ésta conclusión es que se determina la gran importancia que tiene la profesionalización en éste tipo de empresas.

Otra importante conclusión que surge de éste estudio, es que la profesionalización en empresas familiares, en alguna etapa de su vida no existe, y coacciona con la resistencia de parte de los dueños a cambiar ésta filosofía. Sin embargo, en cierta parte de la vida de la empresa, la profesionalización, es necesaria. Como se estudió en ésta tesis, cuando la empresa se encuentra en la etapa orientada al proceso, la filosofía de la empresa tiene que ceder paso a la profesionalización. Ésta es la etapa de vida clave para el ingreso de la profesionalización y, de ésta manera, se tendrá una ventaja competitiva con respecto a la competencia, o se permitirá el sostenimiento de la empresa en el largo plazo.

En las empresas familiares es muy importante este punto porque, además de presentar los problemas que tienen cualquier tipo de empresa, presentan situaciones relacionadas a la trama empresa-familia, y los conflictos que se estudiaron en esta tesis. Por lo que la profesionalización los ayudará además a superar todos los problemas y conflictos que puedan tener. Con el estudio del caso se verificó la necesidad que tiene la empresa de contar con profesionales para el desarrollo del área de gestión, área en la cual, la empresa analizada, es muy precaria. Y además dependiendo del rubro al que hagamos referencia, la profesionalización puede ser un papel fundamental para la innovación. Sin embargo, en ciertas industrias la innovación está del lado del fundador, ya que fue el que creó una empresa porque vio una oportunidad de negocio, y eso lo hizo ser un experto en el rubro para poder emprender ese desafío.

Los costos siempre juegan el papel más importante en la economía de una empresa y muchas veces, encontrar la manera de controlarlos, ayuda a mejorar la rentabilidad de

la misma, por eso es importantes implementar un costeo del tipo ABC. El tablero de control es la herramienta que permite verificar si la empresa está operando bien, y yendo por el camino adecuado. Estas dos herramientas son necesarias para el sostenimiento a largo plazo y poder llevar adelante el crecimiento de la empresa, ya que no se puede saber cómo llegar a un punto si no sabemos cómo estamos actualmente y como vamos evolucionando. Estos dos puntos tienen que ser desarrollados por profesionales expertos en esas áreas, ya sean contratados en forma externa o como planta permanente de la compañía. La empresa en estudio en ésta tesis, a pesar de encontrarse en una etapa de vida avanzada en cuanto a su inserción en el contexto comercial, no cuenta con éste tipo de tablero de control, por lo que no es posible determinar su desarrollo a largo plazo ni prever las posibilidades de crecimiento futura.

Las empresas familiares juegan un papel importante en el desarrollo de un país, y por lo tanto en su economía. Es importante ayudarlas para que no sean absorbidas por multinacionales, en donde se pierde la cultura y esencia de este tipo de empresa, o que vayan a la quiebra. El sentimiento de pertenecer de los empleados en estas empresas es tan fuerte que les da una satisfacción extra a la de un empleado que trabaja en una multinacional, en donde terminan yendo a trabajar solo por la plata, sin tener en ocasiones otra satisfacción, y esto en muchas ocasiones es una ventaja competitiva en las empresas familiares, ya que los empleados es el corazón de toda empresa.

En resumen, el desempeño de una organización está determinado por la interacción de su contexto, tanto interno como externo, y por las acciones que sus administradores emprendan. Las personas integrantes de una organización deben ser capaces de llevar a ésta a la excelencia y el éxito. Las personas invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso para obtener ciertas ganancias, ya sean salarios, incentivos, crecimiento personal, crecimiento empresarial... Cualquier inversión se justifica si ésta trae un retorno significativo. Si el retorno es bueno y sostenible, se tiende a la inversión. De ahí la interacción entre las personas y la organización y la necesidad de la profesionalización en todo tipo de empresa.

Es justamente la necesidad de la incorporación de la profesionalización en todas las empresa y particularmente en las empresas familiares, lo que ésta tesis tuvo como objetivo fundamental y que, mediante el caso analizado, considero que se demuestra fehacientemente esa necesidad.

“Existen muchas razones por las cuales la supervivencia de las empresas familiares es muy poca y una de ellas son los temores que tienen los fundadores al hablar del relevo generacional y profesional” (cita anónima)

BIBLIOGRAFIA

Aimar, F. (1993). Sistemas de costo basado en actividades. Pasado, presente y futuro. *Costo y Gestión, Marzo de 1995*, publicación T.IV-N°15, pp 251.

Amat, J. (2000). *La continuidad de las empresas familiares*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, pp 31-39.

Amat, O., Soldevilla, G. (1997). *Contabilidad y gestión del coste*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, capítulo 5.

Barney, Jay B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*, pp 99 -120.

Barney, J., Arian, A. (2001). *The resource-based view: Origins and Implications*. En Hitt, M., Freeman, R., Harrison, J, *Handbook of Strategic Management, Blackwell Publishers Ltd.*, pp 142.

Cole, P. (2000). Understanding family Business relationships: preserving the family in the Business, *Family Journal, vol.8, n°4*. pp 351.

Donnelley, R.G. (1964). The family Business. *Harvard Business Review*, n°42, pp 93-105.

Dyer, W.G. (1989). Integrating Professional Management into a family owned business. *Family Business Review, 3*, pp 221-235.

Dyer, W.G. (1998). Conflictos en la empresa familiar. *Iniciativa emprendedora y empresa familiar, 8*, pp 15-21.

Gallo, M. (1998). *La sucesión en las empresas familiares*. Barcelona: Caja de ahorro y pensiones de Barcelona, pp 14-18.

Gersik K, Lansberg I, Desjardins M (2003). *Modelo evolutivo tridimensional. El cambio como una oportunidad*. En Ronquillo, J.L., *Administración básica de la empresa familiar*. México: Panorama Editorial, S.A. de C.V, pp 9-16.

Ginebra, J. (1997). *Las empresas familiares. Su dirección y continuidad*. México: Edición Panorama, pp 17-57.

Grant, R.M. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: S.L. Civitas Ediciones.

Haygroup. (2014). *Cómo funciona una empresa familiar por dentro. Como optimizar el capital familiar*. Recuperado el 11 de Septiembre del 2015, en http://www.haygroup.com/downloads/ar/WP_FOB.pdf, pp. 2.

Husenman, S. (1998). *Psicología de la empresa familiar. Iniciativa emprendedora y empresa familiar, 11, Julio-Agosto*, pp 4-9.

Kaplan, R., Cooper, R., (1999). *Costo y Efecto*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, pp 101-137.

Kaplan, R., Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Madrid: Ediciones Gestión 2000, pp 57-86, 95-193.

Kaplan, R., Norton, D. (1998). *Cuadro de Mando Integral (The balanced scorecard)*. Madrid: Ediciones Gestión 2000, pp 15-63.

Leach, P. (2006). *Dinámica de la empresa familiar*. Madrid: Inst. de estudios económicos, pp 25-58, 125-150.

Levinson, R.E. (1998). *Dirección en familia. Iniciativa emprendedora y empresa familiar, 10*, pp 20-25.

Poza, E. (14 de Enero del 2010). *Las empresas familiares y su potencial competitivo. El Cronista*.

Soto E. y Braidot, N. (1999). *Las PYMES Latinoamericanas: herramientas competitivas para un mundo globalizado*. Argentina: Ifema, pp 62-93.

Saenz Torrecilla, A. (1994). Cuestiones polémicas del modelo ABC. *Costo y Gestión*, Junio de 1995, publicación T.III-N°12, pp 341.341

Urien, P. (15 de Marzo del 2015). Secretos de familia: los desafíos de hermanos y socios. *La Nacion*.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5 No. 2, pp 171–180.

Weston, F., Brigham, E. (1994). *Fundamentos de administración financiera*. México: Mc Graw Hill, pp 1148.

ANEXOS

Anexo 1: Mapa Estratégico

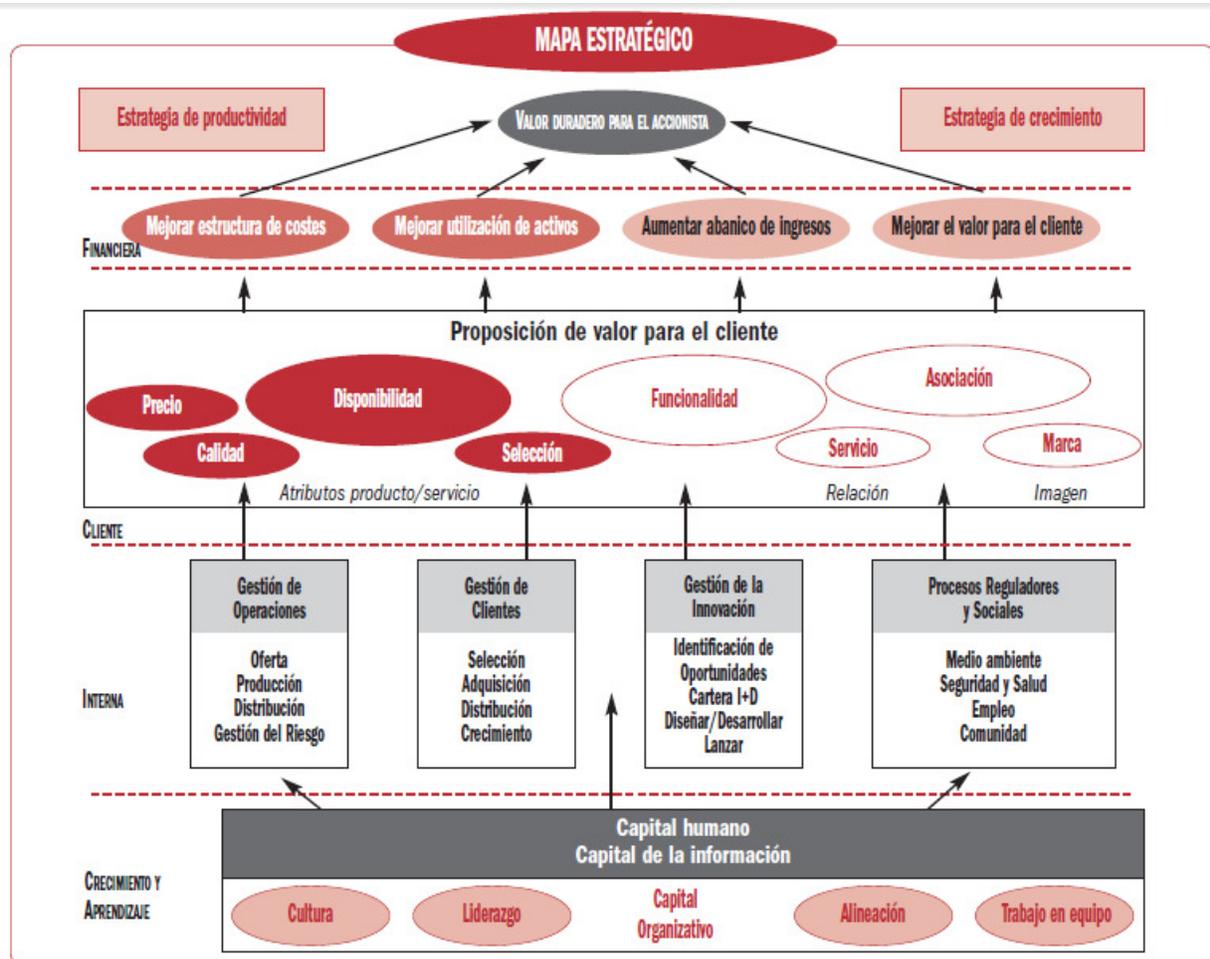


Figura 5: El Mapa Estratégico

Fuente: Kaplan, R., Norton, D. (1998). *Cuadro de Mando Integral (The balanced scorecard)*. Madrid: Ediciones Gestión 2000, pp 20.

Anexo 2: Entrevista al fundador

1. ¿Por qué se decidió a crear esta empresa? ¿Cuál fue su motivación?
2. ¿Qué productos fabrican?
3. ¿Quiénes son sus clientes? ¿Quién es el comprador final?
4. ¿Por qué piensa que los clientes eligen su producto frente a la competencia?
5. ¿Piensa que tienen que cambiar algo? ¿O están trabajando de la manera correcta?
6. ¿Cuántos empleados trabajan? ¿Cuáles son sus tareas y roles? ¿Cómo es el sistema de remuneración?
7. ¿Tienen identificado el crecimiento de la empresa año tras años? ¿Cómo son las ventas? ¿Cómo las pronostican?
8. ¿Cómo es el sistema de producción?
9. ¿Tienen identificado a la competencia? ¿Cómo trabajan ellos? ¿Qué porción del mercado tienen? ¿Qué los diferencian de ellos?
10. ¿Cuáles piensa que son sus necesidades?
11. ¿Cómo piensa que va a ser el futuro de la empresa?
12. ¿Está contento con las decisiones que tomo a lo largo de la vida de la empresa?
¿Cambiaría algo?

Anexo 3: Entrevista a mayoristas y encuesta a los empleados

Entrevista Mayoristas

1. ¿Cuáles piensan que tienen que ser los puntos más importantes? Ordenarlos de mayor a menor. Y explicar porque.
 - a. Financiación de la fabrica
 - b. Estética de los productos
 - c. Calidad de fabricación, de uso
 - d. Innovación en los productos
 - e. Prestigio de la marca, posicionamiento en el mercado

Resultados de las entrevistas a los mayoristas

- 1) 57,2% Financiación de la fabrica
42,8 % Calidad de fabricación, de uso

- 2) 28,5 % Financiación de la fabrica
14,3 % Estética de los productos
57,2 % Calidad de fabricación, de uso

- 3) 14,3% Financiación de la fabrica
57,1% Estética de los productos
28,6% Innovación en los productos

- 4) 28,6 % Estética de los productos
57,1 % Innovación en los productos
14,3 % Prestigio de la marca, posicionamiento en el mercado

- 5) 14,3% Innovación en los productos
85,7% Prestigio de la marca, posicionamiento en el mercado

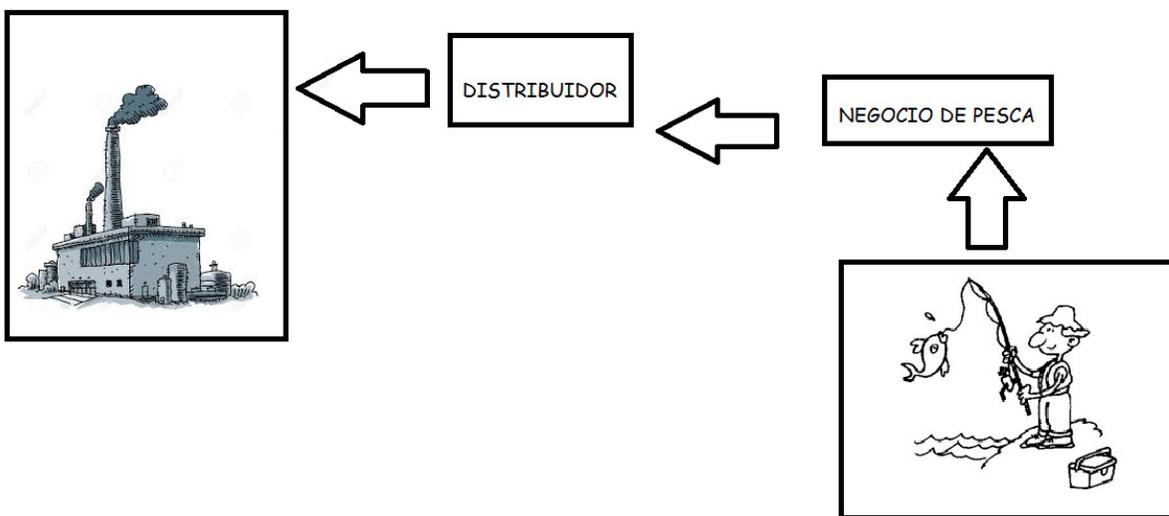
Encuesta a los Empleados

1. ¿Hace cuantos años trabajan en la empresa?
2. ¿Cuál/ es la/s principal/es motivación/es por la/s cuál/es trabaja en esta empresa?
3. ¿Qué acciones les gustaría que la empresa implemente para incrementar su satisfacción laboral?
4. Del 1 al 10 ¿cuál es su nivel de satisfacción de trabajar en la empresa?
5. Nivel de educación

Resultados de las encuestas a los empleados

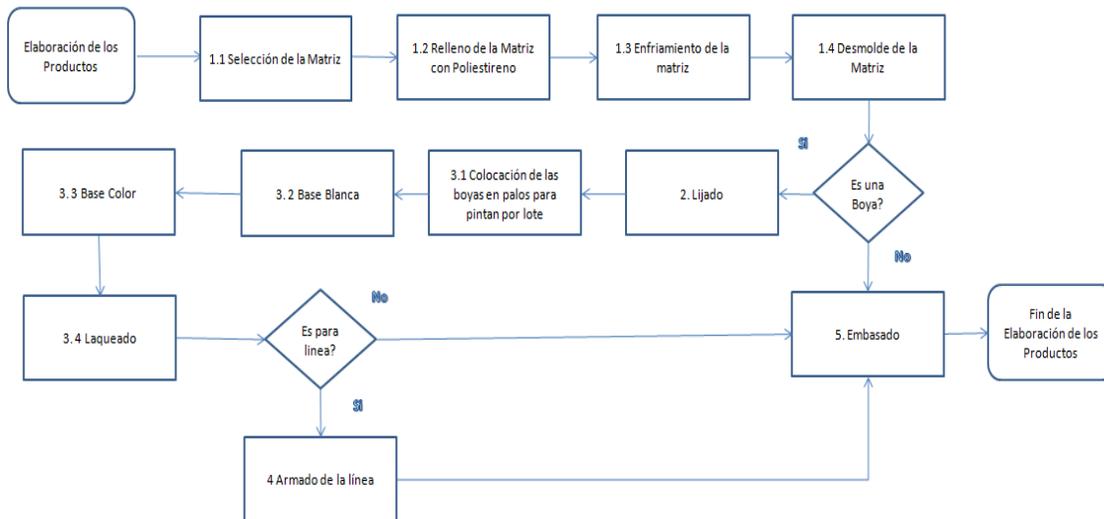
- 1) Antigüedad promedio de 9,1 años
- 2) Estabilidad laboral, antigüedad, cariño a la familia, comodidad, salario.
- 3) Mayor salario.
- 4) Nivel de satisfacción promedio 7,4
- 5) 70% Secundaria Incompleta, 30% Secundaria completa

Anexo 4: Diagrama de compra del producto



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5: Ciclo de Producción de la empresa en estudio



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 6: Análisis ABC

Tarifa
(Cost Driver/Q1)

Proceso 1				
Materia Prima Poliestireno	Costo Mano de Obra	Consumo de Energia	Consumo de Gas	Consumo de Agua
\$ MP/ Cantidad total	Sueldo Empleado/ 21dias*8 hs/dia	\$/Kwh o Factura /(21dias*8 hs/dia)	\$/mm3 o Factura/(21dias*8hs/dia)	\$/m3 o Factura/(21dias*8hs/dia)
Proceso 2				
Materia Prima Lijas	Costo Mano de Obra	Consumo de Energia		
\$ Lija/ Cantidad de lijas	Sueldo Empleado/ 21dias*8 hs/dia	\$/Kwh o Factura /(21dias*8 hs/dia)		
Proceso 3				
Materia Prima Pintura	Costo Mano de Obra	Consumo de Energia	Consumo de Gas	
\$Pintura/ Cantidad de pintura total	Sueldo Empleado/ 21dias*8 hs/dia	\$/Kwh o Factura /(21dias*8 hs/dia)	\$/mm3 o Factura/(21dias*8hs/dia)	
Proceso 4				
Materia Prima Lineas	Costo Mano de Obra	Consumo de Energia		
\$ MPD/ Cantidad totales	Sueldo Empleado/ 21dias*8 hs/dia	\$/Kwh o Factura /(21dias*8 hs/dia)		
Proceso 5				
Materias Primas	Costo Mano de Obra	Consumo de Energia		
\$ MPD/ Cantidad totales	Sueldo Empleado/ 21dias*8 hs/dia	\$/Kwh o Factura /(21dias*8 hs/dia)		

Productos	Cantidad Producida	Cantidad de Hs Proceso 1	Cantidad de Hs Proceso 2	Cantidad de Hs Proceso 3	Cantidad de MP Proceso 1	Cantidad de MP Proceso 2	Cantidad de MP Proceso 3
Producto 1	Q1	HsP1Q1	HsP2Q1	HsP3Q1	CMP1Q1	CMP2Q1	CMP3Q1
Producto 2	Q2	HsP1Q2	HsP2Q2	HsP3Q2	CMP1Q2	CMP2Q2	CMP3Q2
Producto 3	Q3	HsP1Q3	HsP2Q3	HsP3Q3	CMP1Q3	CMP2Q3	CMP3Q3
Producto 4	Q4	HsP1Q4	HsP2Q4	HsP3Q4	CMP1Q4	CMP2Q4	CMP3Q4

Se obtiene las cantidades por Unidad, Luego multiplicando por cada Inductor se tienen los costos para el producto 1

Lineas	Cantidad de MP Proceso 4	Cantidad de HS Proceso 4	Cantidad de MP Proceso 5	Cantidad de HS Proceso 5
Línea1	CMPP4L1	HsHP4	CMPP5L1	HsHP5
Línea2	CMPP4L2	HsHP4	CMPP5L2	HsHP5

Multiplicando por cada Inductor se obtiene el costo de la Línea

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 7: Fotos de la empresa y de los productos



