



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

LA FAMILIA EMPRESARIA

Autor: Kempa Alonso, María Constanza

Director: Raya Abdelnur, Cecilia Inés

2012

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

De una manera general se puede decir que las empresas familiares son aquellas en las que la propiedad o control de las mismas está en manos de una o más familias. Este tipo de empresas son altamente positivas ya que aportan más del 50 por ciento del producto bruto interno de las economías en sus respectivos países y son una fuente cada vez más importante de generación de trabajo. Pero también son las que más llaman la atención por su alta tasa de mortalidad.

El impulso que hace que la mayoría de los fundadores creen su empresa es ese espíritu emprendedor que existió siempre en la familia. Tienen un gran valor socioeconómico, que se manifiestan en su estabilidad y perdurabilidad. La participación de la familia hace que en las dificultades sus miembros estén dispuestos a realizar mayores esfuerzos. Este valor social propio del vínculo familia – empresa, es un elemento diferenciador y también el factor desencadenante de grandes conflictos. Un negocio desorganizado tiene altas probabilidades de fracaso si no sabe enfrentar el crecimiento de una manera sostenida en el tiempo.

Ser parte de una empresa de familia -como dueño, socio, accionista o empleado- es un desafío que requiere combinar habilidades personales y de gestión para que la empresa sobreviva y crezca de generación en generación.

La empresa objeto del trabajo de investigación necesita entender cómo se maneja una familia empresaria e implementar una organización profunda a la misma, desde un objetivo, diagnóstico y elaboración del organigrama - que refleje cómo está dividida la misma - hasta la determinación del camino a seguir administrando de la mejor manera las oportunidades coyunturales, para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para la organización.

En este trabajo se proponen bases generales aplicables para la mayoría de las empresas que tengan características afines a las enunciadas. La propuesta que se ofrece para lograrlo incluye investigación de fundamentos teóricos, obtenidos a partir de variada bibliografía, apuntes de clases e Internet, y un análisis profundo de la empresa en cuestión aplicando los pasos indicados en la R.T. 7 de la FACPCE.

Por último, considero importante resaltar que “la gran debilidad a trabajar es aquello que, en teoría, caracteriza a las empresas familiares: la estructura familiar de la propiedad y la continuación del proyecto empresarial”. Los problemas internos familiares, falta de comunicación entre los miembros, la incapacidad para formar a la siguiente generación y la falta de planificación de la sucesión se convertirán en los grandes desafíos para que un negocio perdure, como lo vienen haciendo muchas familias empresarias.

PROLOGO

El presente Trabajo de Seminario surgió como un desafío, que se propuso la alumna autora del mismo.

La idea de aplicar los conocimientos adquiridos en la materia Organización Contable de Empresas en una empresa de nuestro medio, con especial atención a la estructura organizacional de una empresa familiar, requería tiempo y dedicación. El desarrollo del trabajo expresa el objetivo alcanzado con excelente nivel.

Las tareas llevadas a cabo implicaron búsqueda y análisis de bibliografía, como así también procesos de relevamientos, para completar un diagnóstico de la estructura de la empresa familiar y principalmente de la problemática particular de este tipo de organizaciones.

La tradición popular manifiesta que dichas empresas no suelen resistir el paso del tiempo, a la hora de atravesar por la tercera generación de una familia que hereda su mando.

Es por ello que esta inquietud, de saber cuan verdad es esta aseveración, motivó a investigar tal situación tratando de conocer si verdaderamente es así como sucede en la realidad, y de serlo, estudiar tal problema con el objeto de proponer una solución que sirva verdaderamente y por supuesto aplicable en el mundo de los negocios.

A partir de la determinación de las debilidades o ausencias de estructura formal y sistemas de trabajo del caso objeto de estudio, se propusieron recomendaciones de mejoras, como así también sugerencias para lograr una máxima eficientización de tareas, logrando de esta manera una práctica interesante para su futuro profesional.

Considero que se ha cumplido muy satisfactoriamente el objetivo planteado por la autora. Como profesora tutora y guía, le agradezco haber permitido que comparta esta experiencia altamente valiosa. Y expreso mis felicitaciones, por la dedicación, esfuerzo y creatividad manifestados a lo largo de todo el trabajo realizado.

INTRODUCCION

“A un negocio de familia hay que quererlo”. Este lema trae sentimientos encontrados. Muchas veces las susceptibilidades hacen que las decisiones que se toman en las empresas de familia no sean las más óptimas para la misma. También puede manifestar el sentido de legado familiar, que permita la continuidad en el tiempo, y a la hora de atravesar un cambio generacional es el intangible más importante que hace a esa nueva generación apostar por un “sí” firme y decidido.

Este es el principal motivo por el cual se decide en este seminario investigar sobre la familia empresaria. Es importante la cuota emocional de sentido de pertenencia, pero aún más lo es la organización de la misma. Un negocio desorganizado tiene altas probabilidades de fracaso si no sabe enfrentar el crecimiento de una manera sostenida en el tiempo. Por lo tanto, a lo largo de este trabajo se intentará estudiar la forma en que puede organizarse una empresa de familia y proponer soluciones que sirvan verdaderamente, aplicables de manera efectiva y directa en las actividades que realiza. Se sugerirá un planeamiento estratégico para ayudarla a desarrollarse y mediante la puesta en práctica de diversos planes operativos concretar las sugerencias que se hayan visualizado.

El tema elegido es un tema en auge. Pero aún en nuestra provincia e inclusive en la región, no se está abordando con la importancia que otras lo están tomando. Ser

parte de una empresa de familia –como dueño, socio, accionista o empleado- es un desafío que requiere combinar habilidades personales y de gestión para que la empresa sobreviva y crezca de generación en generación. En este trabajo se proponen bases generales aplicables para la mayoría de las empresas que tengan características afines a las enunciadas. Se mencionan conocimientos tratados en la materia Organización Contable de Empresas en conjunto con otros estudiados en distintas asignaturas de las carreras C.P.N. y L.A.E.

La metodología utilizada en este trabajo de seminario consistió en:

1. Investigación de fundamentos teóricos a partir de consultas bibliográficas, apuntes de clases e Internet; desde lo general de una empresa hasta lo particular del funcionamiento de una empresa de familia con sus problemáticas objeto de estudio.

2. Relevamiento y aplicación de fundamentos teóricos en el ente citado siguiendo los pasos indicados por la R.T. 7 de la FACPCE, que se detallan a continuación:

- Visita a la empresa para la un conocimiento apropiado de su estructura, operaciones y sistemas, normas legales que le son aplicables, las condiciones económicas propias y las del ramo de sus actividades;
- Identificación del objeto de examen: estructura o debilidades de la empresa familiar;
- Planificación de las tareas de relevamiento;
- Ejecución de lo planificado;
- Control del cumplimiento de lo planificado y replanificación;
- Evaluación de la información obtenida y comparación con las situaciones que consideramos óptimas para la empresa;
- Formación de un juicio y emisión de un informe de sugerencias de mejoras.

CAPÍTULO I

Introducción a las empresas familiares

Sumario: 1.- Definición de organización o empresa. 2.- Ideas preliminares. 3.- Concepto de empresa familiar 4.- Importancia de la empresa familiar. 5.- Factores que afectan el éxito y el fracaso. 6.- El ciclo de vida de las empresas.

1.- Definición de organización o empresa

“Las organizaciones son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas por metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada, estructurada y 4) están vinculadas con el entorno.”¹.

En las organizaciones elemento clave son las personas, ya que están compuestas por ellas y por sus relaciones interpersonales. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayuden

¹ DAFT, Richard L. Teoría y diseño organizacional, 9º Edición, trad. por Erika M. Jasso, (México, 2007), Pág. 10.

a lograr las metas, y no puede existir sin interactuar con los clientes, proveedores, competidores y otros elementos del entorno.

Podemos concluir entonces, que las organizaciones existen para: reunir recursos para alcanzar las metas y los resultados deseados; producir bienes y servicios de manera eficiente; facilitar la innovación; utilizar tecnologías modernas de información y de manufactura; adaptarse e influir en un entorno dinámico o de cambio; crear valor para dueños, clientes y empleados; adecuarse a los retos existentes que suponen la diversidad, la ética y la motivación y coordinación de los empleados.

2.- Ideas preliminares

Cuando hablamos de empresa familiar estamos incluyendo en esta denominación, dos palabras cuyos significados se pueden describir de la siguiente forma: por un lado la palabra empresa, que involucra una cantidad de componentes interrelacionados con el fin de obtener un resultado que es el beneficio económico. Este beneficio, llamado de diferentes maneras, sirve para satisfacer necesidades básicas de las personas que viven de la empresa como comer, vestirse, protegerse etc., y debe alcanzar para mantener o hacer crecer la empresa. Por otro lado está la palabra familia, que involucra una cantidad de componentes que interactúan entre sí para satisfacer necesidades afectivas como identidad, cariño, diversión, protección.

En la empresa las relaciones se deben establecer a partir de motivaciones netamente económicas (para obtener el mejor resultado), en cambio en la familia las relaciones se establecen a partir de motivaciones netamente afectivas (espontáneas y más dirigidas por los afectos que por el raciocinio). Estos dos principios hacen que el sistema empresa familiar sea mucho más complejo que la empresa o la familia por separado.

Una empresa familiar suele ser pequeña al momento en que es fundada, siendo uno de los retos iniciales la necesidad de contar con financiamiento suficiente. Conforme la empresa madura, la familia espera que el negocio crezca para poder

resolver muchos de los problemas financieros que afronta, pero con sorpresa descubre que el éxito y el crecimiento dan origen a nuevos problemas. Sin dinero, no se puede financiar el crecimiento, hacer frente a los retos competitivos, alcanzar la seguridad personal, remunerar la propiedad, atender las necesidades de una familia en constante crecimiento, desarrollar la organización del negocio, etc.

El capital paciente es una de las principales ventajas competitivas con las que cuentan este tipo de empresas. Se puede definir a este tipo de capital como “los fondos aportados por los fundadores o sucesores del negocio familiar que están dispuestos a compensar el rendimiento actual de su inversión con las ventajas de contar con una estrategia a largo plazo bien diseñada y de perpetuar la tradición y el legado de la familia”². Es decir, que vale la pena prescindir de las ganancias a corto plazo con tal de lograr un sólido crecimiento a largo plazo.

Pocas empresas familiares están en condiciones de aprovechar su potencial para conseguir la cohesión y compromiso de los miembros; si están estrechamente vinculados y orientados al trabajo estará unida no sólo por lazos familiares, sino también por valores, metas comunes y el deseo de esforzarse juntos para alcanzarlas. Como ejemplos podemos resaltar los casos de la Cerealera Cargill, que es hoy quizás la empresa de familia más grande del mundo o la fábrica de armas Beretta, una de las más antiguas, que perdura como empresa controlada por una familia luego de quince generaciones.

Pero las transiciones pueden acabar con este capital paciente, ya que las empresas familiares siguen desapareciendo a una tasa alarmante. Tal vez no dispongan del capital suficiente para crecer y competir o para atender las nuevas exigencias de los integrantes, que pueden ser generacionales, de propiedad o estratégicas. Las crisis que enfrentan, en la mayoría de los casos pueden planificarse e incluso evitarse.

² WARD, John L., ARONOFF, Craig E. y otros, Transiciones Financieras: Cómo administrar el capital y la liquidez en la empresa familiar, 1º Edición, trad. por Rosa María Rosas, (México, 2010), Pág. 3.

3.- Concepto de empresa familiar

“Las empresas familiares constituyen toda la gama de empresas en las cuales un emprendedor o director general – CEO, por sus siglas en inglés- de la siguiente generación y uno o más miembros de la familia influyen de manera significativa en la compañía. Lo hacen a través de su participación en la administración o el consejo, su control sobre la propiedad, las preferencias estratégicas de los accionistas y la cultura y los valores que los accionistas de la familia imprimen a la empresa”³.

De esta definición podemos desglosar:

- *Participación*: se refiere a la naturaleza de la intervención de los miembros de la familia en la empresa como parte del equipo administrativo, como miembros del consejo de administración, accionistas o miembros de apoyo de la fundación familiar.

- *Control de la propiedad*: se refiere a los derechos y responsabilidades que los miembros de la familia derivan de la propiedad significativa de acciones con derecho a voto y el gobierno de la relación de agencia.

- *Preferencias estratégicas*: se refiere a las preferencias de riesgo y dirección estratégica que los miembros de la familia establecen para la empresa mediante su participación en la alta dirección, la asesoría, el consejo directivo, las juntas de accionistas o en los consejos familiares.

- *Cultura*: es el conjunto de valores, definidos por el comportamiento, que se arriesgan en una empresa como resultado del liderazgo por parte de los miembros de la familia, en el pasado y en el presente. La unidad familiar y la naturaleza de la relación entre la familia y el negocio también definen esta cultura.

Entre las características principales que distinguen a las empresas familiares podemos encontrar:

1. La presencia de la familia y la preocupación por las relaciones familiares.

³ POZA, Ernesto J., Empresas Familiares, 3º Edición, (México, 2011), Pág. 5.

2. Influencia estratégica de los miembros de la familia en la administración de la compañía, ya sea como administradores activos, dando forma continuamente a la cultura, como asesores o miembros del consejo directivo, o como accionistas activos.

3. La coincidencia de la familia, administración y propiedad que ante la falta de crecimiento, vuelve particularmente vulnerables a este tipo de empresas durante la sucesión.

4. Las fuentes únicas de ventaja competitiva (como un horizonte de inversión a largo plazo) derivadas de la interacción familiar, la administración y la propiedad, en especial cuando la unidad familiar es fuerte.

5. El sueño del propietario de mantener el negocio en la familia con el propósito de dar continuidad de generación en generación.

6. La planificación de la sucesión que es fundamental para asegurar la continuidad, ya que de esta manera se asume un papel estratégico en la vida de las empresas familiares. En un estudio se identificaron tres patrones de sucesión ineficaz:

a. *Conservador*: aunque el padre haya salido del negocio, la sombra paterna permanece y la compañía y sus estrategias quedan encerradas en el pasado.

b. *Rebelde*: en lo que con frecuencia es una reacción desmedida al control de la empresa ejercido por la generación anterior, la siguiente lanza un enfoque de “borrón y cuenta nueva” respecto a la organización. Como resultado, las tradiciones, legados e incluso el modelo de negocio son destruidos o desechados.

c. *Vacilante*: la siguiente generación se paraliza por la indecisión y es incapaz de adaptar el negocio a las condiciones actuales de la competencia, fracasando sin asumir el liderazgo de manera efectiva.

4.- Importancia

Las empresas familiares son altamente positivas ya que aportan más del 50 por ciento del producto bruto interno de las economías en sus respectivos países y son una fuente cada vez más importante de generación de trabajo. Pero también este tipo de empresas son las que más llaman la atención por su alta tasa de mortalidad.

En Estados Unidos, los negocios que pertenecen o que son controladas por una familia representan el 90% de todas las empresas constituídas constituyendo aproximadamente 17 millones de compañías familiares (incluyendo empresas pertenecientes a una sola persona), el 64% del producto bruto interno, el 85% del empleo en el sector privado y alrededor de 86% del total de los empleos generados en la década pasada.

En Europa existe una organización sin fines de lucro llamada Agrupación Europea de Empresas Familiares, fundada en 1997, y tiene su sede en el Instituto de la Empresa Familiar de Barcelona. Dentro de sus objetivos, los primordiales son fomentar el rol de estas empresas en el desarrollo europeo y potenciar su imagen pública como motor fundamental en la sociedad.

En Alemania, las empresas familiares representan aproximadamente 80% de la totalidad de empresas y emplea el 80% de la población trabajadora. Este tipo de empresas también se han propagado a las economías de España y Francia, donde se calcula que representan alrededor del 80% de todas las compañías y cerca del 75% de los empleos. En Italia, India y los países latinoamericanos los cálculos se elevan, siendo los negocios familiares los que ocupan entre el 90 y 98% de todas las compañías⁴.

En el caso de Argentina, Eduardo Press sostiene que “en la Argentina:

- Existen entre 1.000.000 y 1.200.000 empresas familiares, es decir un 75% de las empresas nacionales.
- Generan entre el 40 y el 42% del PBI.
- Brindan cerca del 70% de los puestos de trabajo y generan el 90% de los nuevos puestos.
- El 90% de la nueva tecnología básica proviene de estas compañías.
- Del total de empresas de familia, el 20% son sociedades con una forma jurídica definida (S.R.L. o S.A.)
- El 70% de firmas de familia desaparece en cada generación.

⁴ Ibidem, Pág. 1.

- El 85% de los fundadores tiene entre 26 y 28 años en el momento de crear su empresa.

- El 8% de quienes emprenden estas actividades son mujeres.

Entre los 53 y 57 años del fundador se vive una crisis. En ese momento, los hijos suelen definir si van a trabajar en el negocio familiar (el 86%) o si prefieren desarrollar su carrera lejos de la tutela de los padres (el 14%)”⁵.

“Según las estadísticas, del total de empresas familiares argentinas, sólo el 30% consigue superar los tres años de vida, y menos del 7% llega a la tercera generación”⁶.

5.- Factores que afectan el éxito y el fracaso

En la investigación de campo que realizó el Instituto de la Empresa Familiar de ADEN – Alta Dirección Escuela de Negocios – se encuestaron a 661 miembros de empresas familiares latinoamericanas⁷, que asistieron a seminarios intensivos sobre dirección de empresas familiares dictadas por el Dr. Santiago Dodero durante el período 2002 – 2006. El origen de los encuestados puede clasificarse por países: Argentina, Bolivia, Colombia (Bogotá y Medellín), Costa Rica, Ecuador (Quito y Guayaquil), El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay y Perú. La composición de la muestra refleja:

- Una importante cantidad de fundadores representado por el 29% y el 7% de cónyuges del fundador o fundadora.

- Los miembros de la segunda generación, representados en un 50% por hijos directos y un 3% por hijos políticos.

- Los miembros de la tercera generación, representados en un 11%.

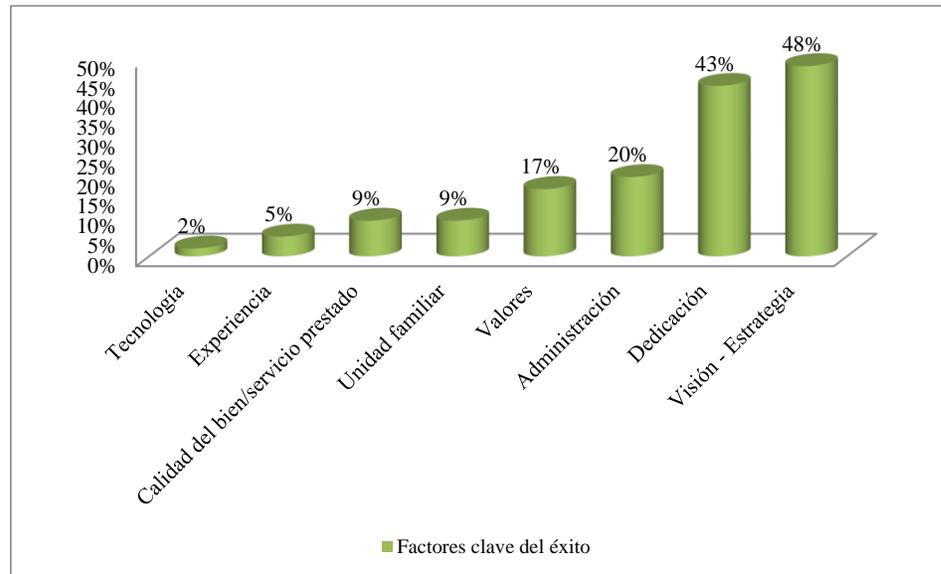
⁵ PRESS, Eduardo, Empresas de Familia: del conflicto a la eficiencia, 1° Edición, (Buenos Aires, 2011), Pág. 22.

⁶ Infobae profesional, en internet www.infobae.com, (24/03/2008).

⁷ DODERO, Santiago, El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas, 2° Edición, (Buenos Aires, 2012), Pág. 20.

• Un 1% representado por parte de los miembros no familiares que trabajan en la empresa.

El éxito de estas empresas se mide por las habilidades que tengan los directivos familiares o no, para hacerla competitiva, cambiando y reinventando constantemente los negocios.



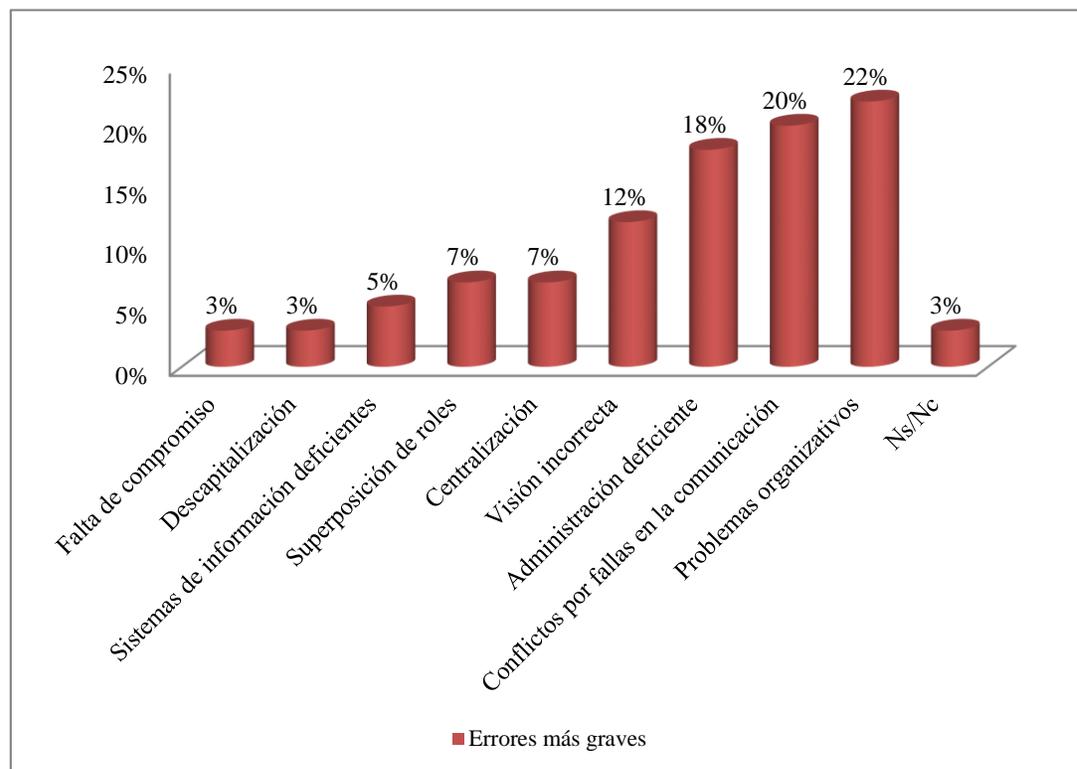
Entre los factores de éxito se visualizan la dedicación y la visión estratégica, porque son el reflejo de la pasión y el compromiso que ponen los familiares para sacar la empresa adelante.

Existen diversas variables que influyen en el éxito de una estrategia, podemos mencionar:

- “El tamaño y la estructura de la familia.
- Los valores familiares.
- La filosofía de la familia sobre sus empresas.
- Los objetivos e intereses profesionales de los familiares.
- La forma de tomar decisiones.

- La dinámica familiar y su impacto sobre la empresa.
- La participación de la familia en la dirección de sus negocios.
- Las competencias profesionales de los que dirigen la empresa.
- La personalidad de los directivos y su compatibilidad para trabajar en equipo.
- La sucesión de la dirección: criterios para su elección e implementación”⁸.

En cuanto al fracaso, podemos enunciar la confusión entre el hecho de ser propietarios con las competencias para dirigir su empresa; el solapamiento de los ámbitos propios de la familia con los de la empresa; cuando los sistemas sociales, culturales y de personalidad se confunden al coincidir las mismas personas en ambas instituciones: padre y director general, hijo y empleado, esposa y empleada, etc.



⁸Ibidem, Pág. 21.

Estos factores quedan arraigados a medida que va creciendo la empresa, debido a que la estructura y el estilo de gestión no son los adecuados.

En general los fundadores no tienen inclinación por las tareas administrativas, que se refleja cuando el negocio prospera, siendo el área que menos atención recibe.

6.- El ciclo de vida de las empresas

“Para tener éxito a largo plazo, las empresas deben cumplir con cuatro roles esenciales:

1. *Productor de resultados (P)*: el rol P produce los resultados que le permiten a la empresa satisfacer las demandas de los clientes. El foco está puesto en aquello que hay que hacer.

2. *Administrativo (A)*: el rol A asegura que las personas hagan lo que hay que hacer en el momento oportuno y de la manera adecuada. El foco está puesto en cómo deben hacerse las cosas.

3. *Empresarial (E)*: el rol E lleva a la empresa hacia el futuro y la hace proactiva en lugar de reactiva.

4. *Integrador (I)*: el rol I cambia la configuración de la empresa, convirtiéndola de mecánica en orgánica. Aquí se incluye la instalación de métodos y procesos de gestión que garantizan que el trabajo pueda seguir su ritmo habitual ante contingencias como que un empleado se vaya y uno nuevo tome su puesto”⁹.

Simultáneamente todas las empresas atraviesan un ciclo de vida con distintos estados de crecimiento y declinación. En síntesis, la clave de una planificación para el crecimiento radica en saber cuál de los roles de gestión predomina en cada fase y gestionar la empresa de acuerdo con él. Los estadios de crecimiento comprenden:

1. *Infancia*: la organización inicia y lucha por sobrevivir. En la empresa, todos están dedicados a lograr que el producto salga al mercado. El perfil ideal de gestión para esta fase es P a e i, es decir, con el foco puesto en el rol de productor de

⁹SBDAR, Manuel, Máster en Negocios: Emprendedores: conocimientos y herramientas para complementar la pasión por hacer, en <<Clarín>> 1º Edición, (Buenos Aires, 2009), Tomo V, Pág. 80.

resultados y menor atención en los otros tres. Aquí el desafío fundamental en sus primeros tiempos es la supervivencia, que se manifiesta en los siguientes problemas:

- *Quedarse sin dinero:* existen pocos recursos económicos y respaldo financiero. La falta de experiencia puede hacer que se invierta en cosas que no son esenciales para el desarrollo empresarial. Un ejemplo común es lanzar nuevas líneas de productos sin haber estabilizado la producción y comercialización de las líneas anteriores. Es difícil mantener un flujo de caja positivo, por lo que se deben alinear cobranzas con pagos y elegir los clientes.

- *Falta de compromiso y problemas personales:* en general, el creador de la empresa se debe repartir entre el emprendimiento que inicia y otra actividad que le sirve como sustento. No puede dedicar al proyecto todo el tiempo que quisiera, y la vida personal del emprendedor interfiere con su desempeño o dedicación.

- *Delegar prematuramente:* el empresario no asume su rol de líder, dejando en otros la definición de la estrategia, con un gran costo en el caso de cometer errores.

2. *Adelante – adelante:* la empresa tiene una sólida base de clientes e ingresos suficientes como para cubrir los gastos y más. Fortalecida por este éxito temprano, con un crecimiento rápido, empieza a buscar nuevas oportunidades. El perfil ideal de gestión para esta etapa es P a E i, con el foco puesto en la producción de resultados y el rol empresarial. En esta fase los problemas previsibles son:

- *Falta de controles:* lo más importante es la falta de control administrativo-financiero relacionado con el flujo de caja. En la mayoría de los casos, el empresario delega las finanzas en alguien en quien pueda confiar aunque no sea idóneo para ello.

- *Falta de claridad sobre el rol del empresario:* al fundador de la empresa le corresponde conducirla y dejar que otros la administren. Necesita tener en claro la diferencia entre conducción y gestión, y centrar su atención en las tareas y actividades que sólo el líder puede realizar. Los roles del empresario son cinco:

- i. Definir la estrategia.

- ii. Contratar a la primera línea y organizarla para optimizar su desempeño.
- iii. Señalar el camino.
- iv. Ser la cara visible de la empresa.
- v. Determinar el criterio a utilizar para manejar las comunicaciones internas y externas.

Cualquier otra tarea debería ser delegada, porque quitará tiempo al empresario para ejercer las funciones propias de su cargo.

- *El síndrome de más es mejor:* muchos concentran todo el esfuerzo en incrementar las ventas, pero el verdadero objetivo es aumentar la rentabilidad. Ejemplos de ello son la atracción de nuevos clientes que pagan mal, o por vender más, cedemos un gran margen. Hay que tener clara la ventaja competitiva, por qué los clientes le comprar a ella y no a la competencia, que es lo que la hace única, que resalte y que el negocio funcione.

3. *Adolescencia:* la empresa sigue creciendo, pero la ausencia de sistemas y procedimientos comienza a crear serios problemas internos y externos. En este momento, es necesario empezar a considerar cómo se hacen las cosas. El perfil ideal de gestión es ahora P A e i. Los problemas predecibles en esta fase son:

- *Resistencia hacia nuevas políticas o procedimientos:* es necesario generar ciertos métodos y procedimientos a los que pone cierta resistencia. Aquí gestionar empieza a ser más importante que hacer.

- *Adaptación a la cultura de la organización:* para asegurar una buena adaptación, hay que comprobar si los postulantes comparten los valores y las normas del comportamiento que el CEO desea para su empresa, por lo que se tornan importantes los procesos de selección de personal.

- *Objetivos cambiantes:* cuando la empresa comienza a profesionalizarse, una gran dificultad es establecer prioridades. Se realizan cambios de objetivos rápidamente generando confusión y perdiendo eficiencia. Se debe tener clara la visión en un horizonte de tres años. Luego plantear objetivos anuales y otros

trimestrales alineados con la visión de largo plazo; y en cuanto a su revisión, debe hacerse trimestralmente, no mes a mes o semana a semana.

- *Falta de sistemas de información:* muchas veces se llega a esta etapa sin haber desarrollado buenos sistemas de información. Esto dificulta saber cuánto se vendió el mes pasado, cuáles fueron los costos y la rentabilidad del negocio. En esta etapa es necesario disponer de información para la toma de decisiones, no siendo necesario conocer en detalle todos los movimientos. Sin embargo el día diez del mes siguiente la empresa tendría que ser capaz de saber cuáles fueron los resultados del mes anterior con un alto porcentaje de aproximación.

- *Incapacidad de delegar autoridad:* la necesidad de controlarlo todo se vuelve un obstáculo cada vez mayor, convirtiéndose en una incapacidad el poder de delegar que en general se debe a la falta de confianza en los colaboradores. Y la confianza se construye en base a cinco “C”:

- Comunicación:* hablar, escuchar y comprender para funcionar como equipo.
- Compromiso:* con el proyecto.
- Competencia:* contar con gente con experiencia y habilidad necesarias para hacer su trabajo en forma idónea y manejar las situaciones que se presenten.
- Cuidado:* saber que los empleados tienen en cuenta los intereses de la organización.
- Carácter:* saber que los colaboradores son gente honesta y ética.

- *Contratación de un gerente profesional:* debido al crecimiento, el fundador podría llegar a contratar un gerente profesional fuera del rol administrativo para que ponga en funcionamiento sistemas y controles. Pero antes de tomar la decisión se deben tener en cuenta una serie de pautas para minimizar los riesgos:

- No conviene contratar un gerente profesional cuando la empresa esté en una crisis financiera.

- ii. No conviene contratar un gerente profesional cuando el fundador está absorbido por actividades externas.
- iii. No conviene contratar un gerente profesional si la empresa no tiene una estructura organizacional clara.

4. *Madurez*: posicionada en la cima, la empresa crece velozmente, es rentable y, además, cuenta con buenos sistemas y controles. El perfil ideal de gestión en esta fase es P A E I. El estancamiento y la declinación se convierten en grandes peligros. Se debe tener cuidado con el proceso que podríamos denominar “envejecimiento de la empresa”, que aparece cuando la organización pierde su rol empresarial. Esto es causado por cuatro factores:

- *Mala definición del negocio*: la empresa envejece cuando lo que define su negocio es el producto y no las necesidades del cliente. Dado que estas necesidades van cambiando, quedarse con “lo que alguna vez funcionó” llevará, probablemente, a la declinación.

- *Envejecimiento mental de los directivos*: una gerencia senior suele gestionar para una empresa declinante.

- *Estructura inadecuada*: la estructura se organiza de tal manera que desplaza el rol empresarial, que puede verse en estructuras jerárquicas con mucha política interna y donde la evaluación del desempeño de una empresa se basa en la relación que tiene con el jefe y no en cuánto le rinde a la empresa.

- *Estilo inadecuado del empresario*: el líder no delega efectivamente, hay centralización del poder, desconfía de la capacidad de los demás y es autoritario. El fundador debería comprobar si el problema podría encontrarse en su estilo de gestión.

Para evitar el envejecimiento, son necesarios dos cursos de acción:

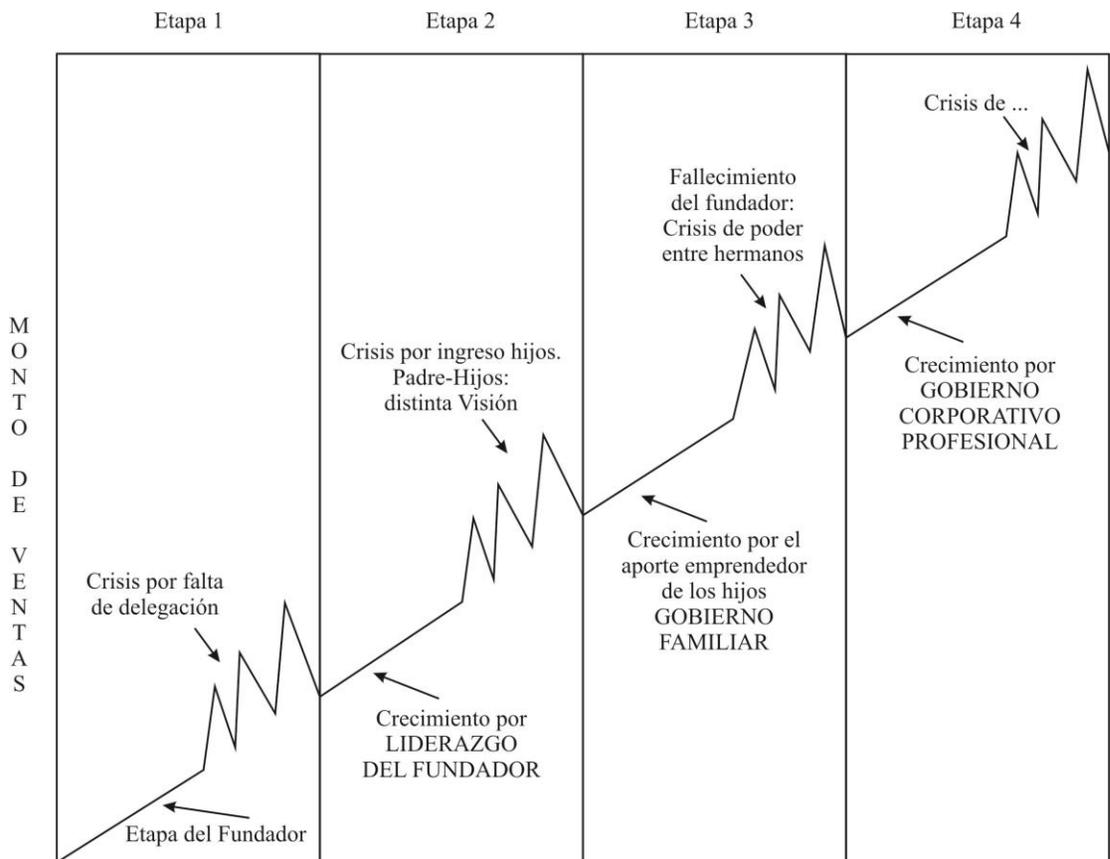
- *Redefinir constantemente el negocio*: es importante conocer la ventaja competitiva de nuestro negocio.

- *Descentralizar constantemente la estructura organizacional*: manteniendo vivo el rol empresarial y para lograrlo es necesario, además de redefinir el negocio

continuamente, reestructurar la empresa para que refleje cada una de las nuevas definiciones.

El envejecimiento de la organización no es consecuencia del tiempo o del tamaño, sino una actitud con respecto a la empresa, sus clientes, su mercado y lo que se espera del negocio. Para evitar este proceso, es necesario sostener el rol empresarial, verificar que la estructura organizacional lo respalde y que los directivos se mantengan mentalmente jóvenes, buscando siempre nuevas oportunidades.

6.1.- Ciclo de vida de la empresa familiar



6.1.1.- Primera etapa: fundador emprende el negocio

Es la etapa inicial de la vida de la empresa, en la que se inicia el emprendimiento con mucho entusiasmo. Aquí el fundador ve la oportunidad donde los demás, viendo, no ven.

La personalidad del fundador se caracteriza por ser emprendedor; asertivo y con una gran capacidad para superar las dificultades. Suele tener una gran pasión por lo que hace, delega muy poco, generalmente dice: “todo lo tengo que hacer yo porque si no nunca las cosas salen como tienen que salir”. Su rol es fundamental ya que cumple varias funciones y no suele tener con quién compartir las decisiones porque la mayoría de ellas son intuitivas.

La primera crisis se da por la falta de delegación. Los aciertos del fundador permiten que el negocio crezca hasta un punto en que ya no puede hacer todo como antes. Aquí debe tomar una decisión crítica para superar esta etapa, que es la de incorporar gente en quien pueda delegar algunas de las funciones que antes cumplía él. Se resiste porque no tiene la suficiente confianza de que harán bien su trabajo, y porque no tiene tiempo para controlarlos.

6.1.2.- Segunda etapa: crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador

Aquí se deben desarrollar nuevas competencias, siendo una de las más importantes liderar un equipo con las personas que ha incorporado a la organización. Esto supone una cierta estructura funcional en la que se asignan tareas a personas que deberán tomar decisiones y dar cuenta de ellas.

La comunicación sigue siendo informal pero más compleja por la nueva estructura organizativa. El sentido de misión lo comunica a su gente con pasión, desarrollando un gran sentido de pertenencia que se manifiesta en el compromiso que asumen por los objetivos estratégicos de la empresa.

La segunda crisis se da por el ingreso de los hijos. Si bien esta etapa causa mucho entusiasmo, no deja de presentar dificultades, entre ellas:

- La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa, es decir, el padre es padre en su casa pero jefe en la empresa, mientras que los hijos verán a los padres siempre como tales aun cuando sean sus propios jefes. La confusión de roles no favorece la calidad de trabajo ni de vida familiar.

- El fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por encima de lo preparados que puedan estar para cumplir sus responsabilidades en la empresa que no suelen ser claras.

- La visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos no suelen coincidir. Esto supone querer realizar cambios que no serán percibidos con agrado por el fundador, porque éste se siente molesto con las críticas que sus hijos le hacen para introducir los cambios que consideran que la empresa necesita. El fundador dice: “quiénes son ustedes para criticarme cuando todo lo que hay en la empresa lo hice yo”, “miren, mientras yo esté en la empresa se va a hacer lo que yo diga, cuando yo ya no esté, ustedes hagan lo que quieran, ¿entendieron?”.

- Padres e hijos no suelen trabajar en equipo, por ello el fundador deberá comunicar su visión, su modelo de negocio e inculcarles pasión por la empresa y alimentarles sus sueños. Además el fundador deberá consensuar con sus hijos tareas y responsabilidades, lograr que cada uno se sienta comprometido por sacar la empresa adelante, y lograr que sus hijos se entiendan trabajando juntos sin tener el fundador que actuar de árbitro en sus peleas.

6.1.3.- Tercera etapa: crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos

Si el fundador consigue superar la crisis anterior entonces la empresa puede seguir creciendo en virtud de la sinergia que los hijos habrán logrado con sus padres para emprender nuevos negocios, de una mejor gestión de la empresa y del compromiso que los empleados siguen manteniendo.

La tercera crisis se da por el fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los hermanos. A nivel emocional, el fallecimiento del fundador y padre (o madre) es un momento difícil que hay que superar, especialmente cuando la muerte llega de modo imprevista.

La sucesión suele ser un tema incómodo y difícil de tratar para los hijos. Genera incertidumbre cómo será la dirección de la empresa con su ausencia y cómo los hermanos se organizarán para gobernar la empresa y manejar los conflictos de modo constructivo para la empresa, porque deben preservar la unidad y armonía familiar. Por ello, este tema debería tratarse como un proceso estructurado y planificado para evitar problemas.

La decisión sobre la sucesión debe ser tomada en vida del fundador, ya que podría ser demasiado complicado dejarlo librado a la generación siguiente. La familia tiene que ser proactiva, anticipándose a los potenciales conflictos de intereses, visiones, expectativas, que suelen estar involucrados en un proceso de sucesión, generando la dinámica para lograr una buena comunicación entre ellos. Los obstáculos comunes a la comunicación pueden ser:

- El mal desempeño de un hermano o del hijo de un hermano, en el caso que debieran tomarse medidas al respecto.
- La administración del poder, especialmente sobre cómo se toman las decisiones en la empresa.
- Los temas económicos, cuando unos creen que, por ser los que más aportan, deberían tener una compensación económica por ello, pero al no saber cómo tratar este tema sin que sus hermanos se sientan ofendidos, lo triangulan a través de otros familiares.

6.1.4.- Cuarta etapa: gobierno corporativo profesional

Aquí nos encontramos en el cambio de un poder concentrado en una sola persona a otro donde los hijos deben aprender a consensuar el poder para tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses personales. Esto

supone incorporar buenas prácticas para mejorar la calidad de su gobierno, salvo que decidan vender la empresa entre ellos o a terceros.

La cuarta crisis se da cuando accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto de poder. A este punto se llega por la falta de comunicación, control e información; debido a que los controles son débiles, prevalece la gente de confianza por encima de los controles y el flujo de información mínima necesaria.

El gobierno corporativo deberá poner énfasis en respetar los principios de:

- *Transparencia*: la falta de ella en la información sobre la gestión de la empresa y las decisiones más relevantes promueve que los accionistas familiares que no trabajan en la empresa pierdan confianza en quienes la dirigen.

- *Responsabilidad*: es la que se exige a los directores y ejecutivos para cumplir las expectativas de los accionistas.

- *Equidad*: la falta de ella se da cuando algunos accionistas sienten un tratamiento desigual frente a otros accionistas familiares que suelen ser los que ejercen mayor poder, es decir, los que toman las decisiones.

De no respetarse estos principios es muy factible que surjan conflictos que pueden poner en peligro la continuidad de la empresa y la armonía familiar.

Aquí la implantación de un protocolo de gobierno corporativo de la empresa es muy recomendable para acordar cómo van a funcionar los órganos de dirección, dejando definidos los límites entre los diferentes niveles de gobierno y cómo van a ser sus relaciones para evitar superposiciones de mandos.

CAPÍTULO II

Trabajo en equipo y conflictos

Sumario: 1.- La empresa como un sistema 2.- Aspectos éticos y psicológicos que afectan el trabajo en equipo en las empresas familiares.

1.- La empresa como un sistema

“Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados e indivisible, de cualquier clase; por ejemplo: conceptos (como el sistema numérico), objetos (como el cuerpo humano) o personas (como una sociedad)”¹⁰.

“El conjunto, que es más grande que la suma de sus partes, tiene ciertas características propias, a saber:

- El comportamiento de cada elemento influye en el conjunto.

¹⁰ACKOFF Russel, Ackoff's Best: His Classic Writings on Management, trad. por Anuvela, (México, 1.999), Pág 452.

- El modo como cada parte afecta al todo depende al menos del funcionamiento de otro elemento.

- Los elementos no pueden ser organizados en subgrupos independientes, pues trabajan asociados en el sistema al que pertenecen.

- Los elementos de un sistema pueden formar subsistemas diferentes del sistema y, a su vez, los sistemas pueden formar un sistema mayor (macrosistema) que los incluya.

Una empresa u organización, con o sin fines de lucro, puede ser concebida como un sistema, ya que es un conjunto de elementos interrelacionados que presenta las características mencionadas precedentemente¹¹.

Los componentes del sistema son:

- *Personas*: son todos aquellos individuos involucrados con la empresa.

- *Tecnología*: son todas las herramientas necesarias para llevar a cabo las actividades de la empresa. Son todos los bienes o elementos materiales necesarios para que la empresa viva, sobreviva y crezca.

- *Estructura Formal*: define funciones, responsabilidades, maneras de relacionarse dentro de la empresa, líneas de autoridad, líneas de poder.

- *Relaciones Informales*: son los vínculos que establecen los individuos de la empresa, sin tener en cuenta la estructura formal. Son totalmente independientes y autónomas respecto a la estructura formal.

- *Actividades*: son todas las tareas, funciones, acciones que se desarrollan dentro de la empresa para conseguir el objetivo de la misma.

- *Contexto*: toda empresa vive y crece dentro de un contexto socio-económico, cultural, geográfico, y está totalmente influenciada por éste.

La empresa por lo tanto, es un sistema abierto, un sistema que recibe de su entorno una serie de entradas (materiales, fondos financieros, informaciones) y que envía a su exterior otra serie de salidas de diverso tipo. Si las salidas generadas se apartan de ciertos límites, comienza un proceso de feed-back o retroalimentación, por

¹¹LATTUCA, Antonio J., Compendio de Auditoría, 3º Edición, (Buenos Aires, 2008), Pág. 6.

el cual se modifican las entradas hasta conseguir que las salidas se ajusten a los límites deseados. El propio sistema se adapta o autocontrola para conseguir sus objetivos.

La empresa como sistema, se caracteriza por ser un sistema artificial, diseñado por el hombre para alcanzar objetivos.

2.- Aspectos éticos y psicológicos que afectan la calidad del trabajo en equipo en las empresas familiares

Las dificultades que enfrentan los directivos familiares pueden darse por diferentes causas de origen psicológico, social y organizacional.

2.1.- La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa

Las personas son al mismo tiempo que directivos, jefes o empleados, padre madre, hermano, sobrino, etc.; que muchas veces son difíciles de compatibilizar.

2.2.- Lo que es justo para uno es injusto para el otro

En el ámbito de la familia el sentido de justicia tiene un sentido particular, porque todos los hijos se sienten con los mismos derechos, a ser igualmente queridos por sus padres y a recibir el mismo trato. En la empresa como sistema, tiene una dinámica diferente porque está relacionada con dar a cada uno lo que se merece en función de sus aportes o resultados, y no por los afectos. Por esta razón muchas veces prevalecen los sentimientos de injusticia y resentimiento.

2.3.- Los conflictos originados por las remuneraciones que perciben los familiares

En general se tiende a comparar lo que aporta cada uno en la empresa y lo que reciben en consecuencia. La comparación está cargada de subjetividad porque está sustentado más en las percepciones propias que en las que perciben los familiares.

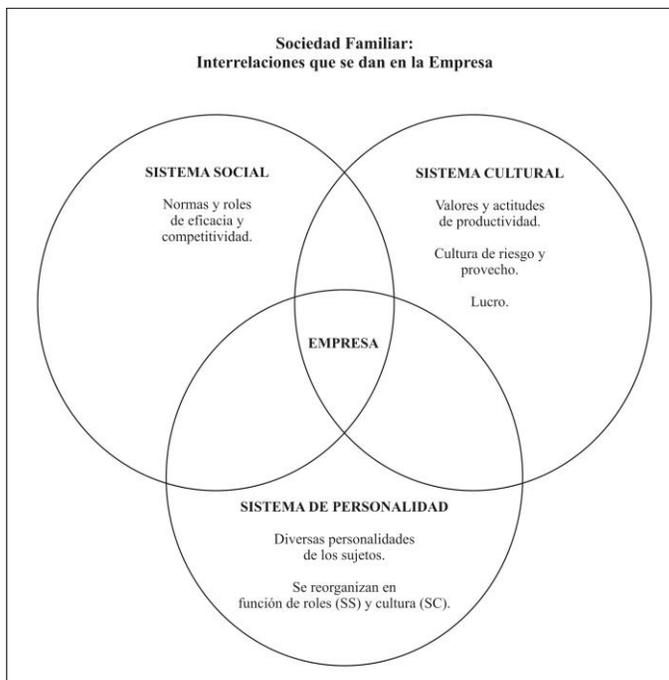
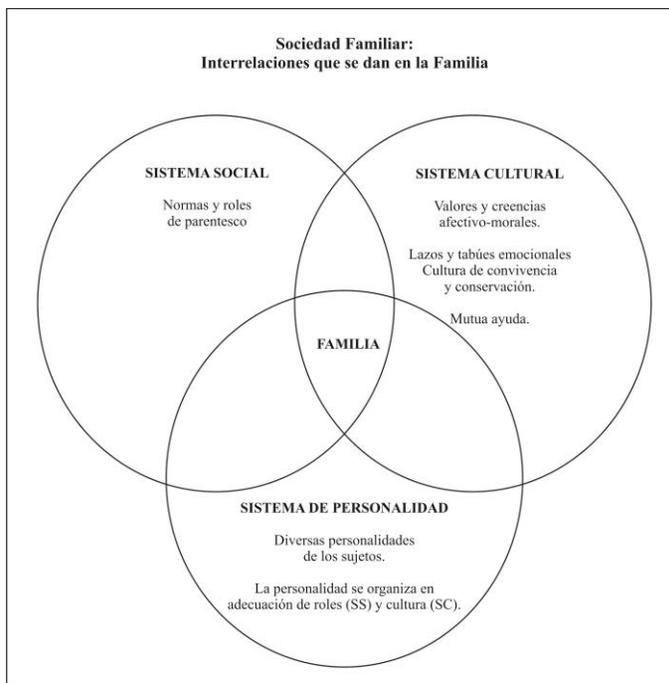
2.4.- Los hijos tienen el mismo derecho a trabajar en la empresa familiar

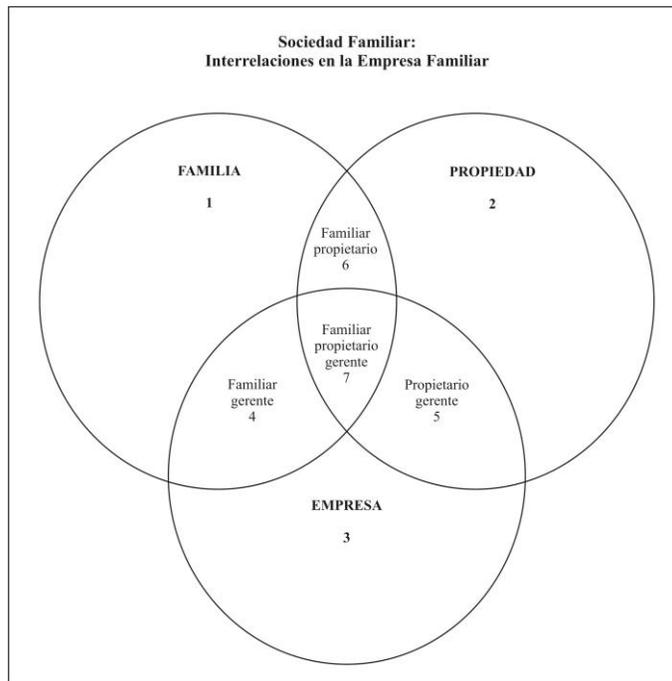
Se trata de las diferencias entre los hijos que trabajan y los que no trabajan en la empresa familiar. Al no querer hacer diferencias, el fundador puede sentirse inclinado a dar las mismas posibilidades a todos, aun no teniendo las mismas competencias, ni la misma vocación profesional, ni la misma personalidad. El ingreso irrestricto de familiares puede ocasionar una injusticia para la empresa y para la familia, porque no se entiende que si no cuenta con las competencias necesarias la persona, se pone en peligro la empresa. Un claro ejemplo es remunerar por igual a los más competentes que a los menos cuando todos son igualmente propietarios. Aquí se confunde los derechos a la remuneración que corresponde a un puesto determinado con los derechos a la propiedad sobre la empresa, que son remunerados a través de los dividendos, independientemente de si se trabaja o no en la empresa de la que se es accionista. También se visualiza con mucha frecuencia una tolerancia excesiva de los padres ante los errores o fracasos de los hijos, instalando el familismo en lugar del logro que lleve a sus hijos a esforzarse en ser mejores cada día y en el caso que no funcione impedir que la empresa cargue con esos costos.

2.5.- La compatibilidad de personalidades para trabajar en equipo

La adecuación de la personalidad con el rol a desempeñar es indispensable para un buen trabajo en equipo. Al analizar a las personas se tiene en cuenta la personalidad que se demuestra en el comportamiento, la procedencia de clase social,

aptitudes, actitudes, cualidades y defectos. Estas características influyen en el rol que ocupa, es decir el ajuste entre la personalidad y lo que se espera de cada uno. También se debe tener presente rasgos de personalidad propios de los roles ejecutivos, siendo estos asertividad, liderazgo y capacidad de comunicación.





La teoría de los sistemas es el modelo teórico usado con más frecuencia en el estudio de las empresas familiares.

El sistema familiar es el que surge naturalmente del hombre, en el que se reciben las primeras pautas de socialización. Las normas surgen según la tradición y los valores de cada familia, y los roles desempeñados son acordes al del padre o madre, hermano o hermana, etc. Cada uno aporta su propio sistema de personalidad.

En la empresa se ponen en práctica las normas sociales que fueron inculcadas en la familia desde la niñez, y la norma que rige la relación con los familiares es la rentabilidad.

Los vínculos sociales y afectivos, son diferentes, con distintas exigencias. En las empresas familiares coexisten tres grupos de personas, cada una con su propio sistema cultural, social y de personalidad.

Se pueden diferenciar ocho roles que se describen en la siguiente tabla:

UBICACIÓN SEGÚN EL ROL QUE DESEMPEÑA	INTERESES PROPIOS DEL ROL
1. Miembro de la familia	Medios económicos para vivir.
2. Accionistas no familiares	Retorno sobre inversión, dividendos, liquidez, posibilidad de venta.
3. Empleados no familiares	Seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria.
4. Familiar que trabaja en la empresa familiar	Seguridad laboral y económica, mayores responsabilidades, mayor autonomía.
5. Socios no familiares que trabajan en la empresa familiar (participación minoritaria)	Seguridad laboral, dividendos, puja por ejercer el poder.
6. Familiares que son accionistas	Similar a intereses de 1 y 2.
7. Directivo familiar y accionista	Todos los puntos anteriores.
8. Directivo líder familiar y accionista	Todos los puntos anteriores más manejar los conflictos de intereses y alinearlos a la visión de la empresa.

Dependiendo de cuál sea la etapa de vida que atraviesa la empresa y la familia, cada individuo deberá posicionarse en uno de los roles enunciados anteriormente en relación a sus propios intereses.

Todos los aspectos, prioridades y problemas serán definidos de forma distinta por los diferentes integrantes de la familia en el negocio. Las perspectivas individuales de los miembros de la familia y la compañía serán entendidas de manera distinta dada su posición dentro del sistema. De la figura podemos analizar los siguientes ejemplos:

- Un padre que es director general y propietario del 100% de la empresa probablemente verá las cosas de forma distinta que un miembro de la familia que no participa activamente en la administración y no tiene ninguna acción en el negocio.

- Un gerente que no pertenece a la familia probablemente tendrá una perspectiva distinta como resultado de su posición única en el sistema de la empresa familiar.

Se debe tener en cuenta que en las formas extremas, se puede manifestar una propensión a tener una perspectiva sobre los asuntos en los que la empresa:

- *Antepone a la familia:* en este tipo de empresas el empleo es un derecho de nacimiento, tema que preocupa al personal que no es de la empresa ya que sus perspectivas a futuro pueden ser inciertas. Dado que una empresa que antepone a la familia existe primordialmente para los fines familiares, las gratificaciones que se transfieren del negocio a los miembros de la familia pueden ser en grandes cantidades. También se puede dar el caso que tiendan a igualar las prestaciones sin importar el grado de responsabilidad, como describimos anteriormente. Debido a que su principal preocupación es la familia, el nivel de compromiso con la continuidad de la empresa a través de las generaciones depende del tiempo que cada uno de los miembros de ella disponen y de los niveles de conflicto asociado con la administración de la empresa. En este caso, tienden a elegir la continuidad sólo si los miembros, tanto de la generación actual como de las generaciones venideras, aspiran a este objetivo y si la generación al mando tiene suficientes recursos para jubilarse. Las generaciones que no sueñan con la continuidad o no visualizan el valor de dejar la empresa como un legado para la siguiente generación, en su mayoría piensan en la venta.

- *Antepone a la propiedad:* en este tipo de empresas la inversión y la percepción del riesgo son los asuntos de mayor importancia. Los accionistas familiares que no desempeñan un papel activo en la empresa y que tienen poca comprensión sobre los temas tratados en ella, pueden obstaculizar el funcionamiento de la empresa sobre la que tiene control la familia. Estas personas pueden hacer que se pierda la cultura fundadora, que valoraba el papel del capital paciente o la inversión en la empresa familiar a largo plazo.

- *Antepone a la empresa:* en este tipo de empresas, tienden a desalentar activamente a los miembros de la familia para trabajar en la empresa y/o exigirles

experiencia laboral fuera de la empresa como un requisito de empleo. Aquí el desempeño de los integrantes de la familia que están trabajando se evalúa de la misma forma que el de las personas que no pertenecen a ella y las políticas de recursos humanos se aplican de igual manera para todos. La remuneración se basa en la responsabilidad y el desempeño, y no en la posición de la jerarquía familiar. Muchas veces se da el caso que los eventos sociales son motivo para que la familia converse sobre la empresa, y este tipo de reuniones llegan a cancelarse e incluso posponerse debido a cuestiones de negocios. Se puede visualizar que no existe un compromiso automático con la continuidad de la empresa debido a que sólo se la percibe como un activo productivo.

La consecuencia de estas inclinaciones está en la prioridad de ese subsistema en particular sobre los restantes, lo que llevaría a un nivel inferior de desempeño que aquel para el cual la empresa está capacitada.

Existen límites imprecisos del sistema, como es el caso de las emociones, que pueden llevar a comportamientos y actos que seguramente el pensamiento racional no apoyaría. Muchas veces, las reglas de la familia pueden sobrepasar la empresa. Un claro ejemplo que podemos dar es el caso del hijo del dueño que llega a trabajar dos horas tarde y por evitar conflictos, el padre ignora y permite que la situación continúe, disminuyendo la capacidad para resolver problemas provocando que éstos tiendan a crecer.

La alternativa a estos límites imprecisos del sistema se puede encontrar en la capacidad para optimizar de manera conjunta los sistemas interrelacionados de tal forma que el sistema más grande pueda ser más efectivo y exitoso en el logro de sus objetivos, que se encuentra de manera implícita.

Se puede facilitar la optimización conjunta de los subsistemas familia, propiedad y empresa cuando se suscriben políticas que orientan el empleo de los miembros de la familia en la empresa, que guían el grado de involucramiento, que establecen el servicio del consejo de administración, etc. El resultado que se obtendrá es la visualización de los miembros de la familia que se unen a la empresa como personal, otros que son tratados como accionistas responsables y administradores de

los recursos de la familia. Cuando los miembros de la familia organizan reuniones, buscan el equilibrio entre las prioridades de la familia y las de la empresa, entendiendo que con la flexibilidad y el enfoque equilibrado benefician al sistema total que es la empresa familiar, y no solo a uno de sus subsistemas.

Una de las cosas más valorables al optimizar de manera conjunta los sistemas familiares, es que las familias y empresas empiezan a comprometerse con la continuidad de ésta. Los esfuerzos realizados indican el deseo que tienen de servirse de la empresa para transferir valores y el orgullo de ser una familia con historia, y al mismo tiempo, trabajar por el crecimiento y la mejora continuos. Así, las estructuras de la propiedad y la organización albergan la estrategia de propiedad familiar y la estrategia competitiva de la empresa.

Las empresas familiares deben estar preparadas para estos cambios. Es necesario entender que para comprender la cultura de ésta, se deben conocer los valores que priman en la familia propietaria ya que son los que tienen mayor influencia y dan fundamento al marco estratégico dentro del cual la empresa se desarrolla. Los valores son los que explican o dan sentido al comportamiento y las decisiones de los familiares en sus empresas. Pithod y Dodero enuncian algunos valores, entre ellos: la unidad familiar y armonía familiar, honestidad, lealtad y confianza, esfuerzo y dedicación al trabajo, respeto, énfasis por la calidad, austeridad y justicia.

Podemos concluir entonces que para lograr un efectivo trabajo en equipo deberemos tener en cuenta para cada familiar: el rol a desempeñar, sus propios intereses, la personalidad, los aspectos culturales de mayor impacto en el trabajo y su competencia profesional.

2.6.- Tensiones y conflictos de origen estrictamente familiar

Se originan en celos y envidias de los parientes, difíciles de controlar, que producen tal desgaste que puede poner en peligro la vida de la empresa. También se

producen tensiones cuando entre los familiares no hay claridad acerca de quién ejerce el liderazgo y quiénes deben tomar las decisiones.

2.7.- Las diferencias de opinión acerca de la dirección de la empresa

Los directivos, al ser parientes, en vez de discutir sobre los pros y los contras de las ideas y los proyectos, se sienten personalmente muy involucrados. Esto afecta la objetividad de sus análisis, opiniones y propuestas.

En un hombre ordenado, la inteligencia domina las pasiones. Si se deja llevar por las pasiones puede llegar a ir en contra de sus propios intereses, afectando directamente la calidad de trabajo. El conocimiento y afecto que tienen los familiares al haber crecido juntos en el mismo hogar, participando de los mismos valores y objetivos, pueden llevar a constituir un gran equipo de trabajo dispuesto a sacrificios por el logro de sus propósitos. Los hermanos que mejor trabajan juntos son los que tienen un sueño o visión compartidos, generando el entusiasmo suficiente para trabajar bien y sin conflictos.

2.8.- Carencia de competencias profesionales

Muchas veces no están presentes las competencias suficientes para dirigir el negocio, ni la personalidad adecuada para ese rol. Para los padres es natural que les resulte difícil ser objetivos sobre las capacidades y competencias de sus hijos; y éstos, a su vez, tendrán dificultad para conocer y comprender sus limitaciones cuando no hubiesen tenido experiencia previa en otra empresa que no fuera la de su familia.

2.9.- El trabajo con familiares y el manejo del conflicto

Mantener una buena relación laboral debe ser algo prioritario tanto para la familia como para la empresa. Para lograrlo es necesario trabajar sobre las actitudes

fundadas en valores. Cuando surja algún conflicto, los familiares deberán centrarse en cómo encontrar una solución y no en adoptar la posición de víctimas.

En este proceso es necesaria la comunicación personal. Los miembros deben prepararse poniéndose en el lugar del otro; este ejercicio permitirá comprender los intereses, expectativas, prejuicios y sentimientos de quien va a mantener la conversación, logrando encontrar la solución a los conflictos. Para llevar a cabo esta conversación se sugiere hacer uso del “modelo del iceberg”, que se encuentra ejemplificado a continuación en el gráfico que muestra las partes involucradas en el conflicto. En general la parte visible (posiciones que cada parte defiende) no es la que suele provocar el conflicto, sino la oculta (los intereses, expectativas, deseos, prejuicios y sentimientos que no son expresados y, por lo tanto, no conocidos por la otra parte)¹².



¹²DODERO, Santiago, *op. cit.*, pág. 98.

Los prejuicios son fruto de cosas que se han dicho o hecho que, interpretadas subjetivamente, generan actitudes y creencias que se manifiestan en forma de conflicto. Desencadenan una serie de sentimientos, tales como injusticia, desconfianza, ingratitud, etc., que resultan difíciles de abordar en una conversación con el familiar involucrado. La consecuencia de ello es mantenerlos ocultos hasta que estallan de mala manera. La solución evitar la gota que rebalse el vaso, manteniendo una conversación en la que se expresen los prejuicios y sentimientos involucrados en el conflicto. En síntesis, el objetivo es promover la cultura de comprender los conflictos y de aprender a administrarlos y resolverlos.

2.10.- Diferentes valores entre los miembros del equipo

Podríamos decir que los valores, creencias y la personalidad de cada integrante del equipo, están relacionados entre sí y pueden ser concebidos como sistemas interdependientes. Los aspectos psicológicos o de personalidad se pueden comprender mejor cuando se tiene en cuenta el ámbito socio-cultural de las personas involucradas.

Se puede ejemplificar haciendo referencia a las personas que pueden preferir tener más tiempo con su familia y no tanto en su empresa; y dentro de la misma organización, habrá gente que hará lo contrario, dedicará gran parte del tiempo a su empresa y no tanto a la familia.

2.11.- Conversar sobre los temas tabú

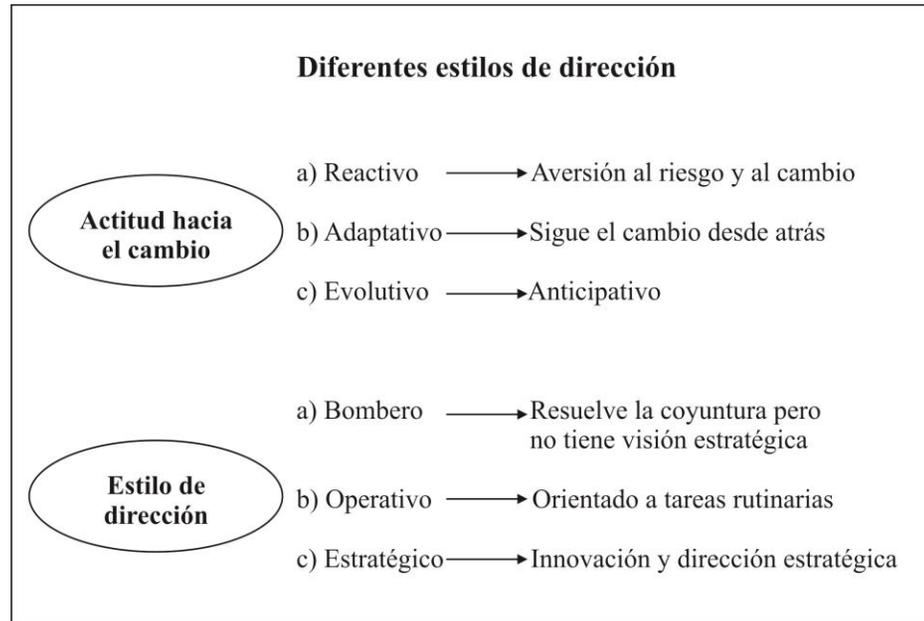
Son aquellos de los que no se suele hablar por temor a que el otro lo tome mal y provoque un conflicto, o a que el otro llegue a pensar mal de uno mismo. Cuando no son conversadas a tiempo, pueden causar grandes problemas. Algunos de ellos pueden ser: el mal desempeño de un hermano, hijo de un hermano, hijo propio o político; la administración del poder que provoca pensamientos prejuiciosos entre familiares y que no se tratan directamente; los temas económicos, cuando unos creen

que por ser los que más aportan deberían tener una mejor compensación, pero no saben abordar el tema sin que los demás se sientan molestos. Hablar estos temas anticipándose a los problemas, forma parte de una actitud protagonista y de prevención de futuros conflictos.

2.12.- Diferencias de estilos de dirección

Los familiares de la nueva generación que se va incorporando a la empresa en general tienen estilos de dirección diferentes de los que caracterizan a quienes están dirigiéndola aún. Conceptos tales como orientación al cliente, innovación, mejora continua o liderazgo, son los que deben enfrentar los fundadores e implican un cambio de cultura importante con respecto a la tradicional, que se apoya en la filosofía y los valores de la familia fundadora. Para formar un equipo directivo, sea el directorio o el comité ejecutivo, debe estar adecuado a las necesidades del negocio. Es necesario tener en cuenta:

- Las capacidades, habilidades, actitudes, los valores y competencias para dirigir la empresa.
- La compatibilidad de los familiares para trabajar en equipo.
- Los objetivos personales y profesionales de cada uno y su alineación con los objetivos de los accionistas.
- Aprender a tomar decisiones en equipo.
- Que los familiares tengan actitudes complementarias ante el cambio y el riesgo.



En este cuadro se explica cómo los diferentes estilos de dirección generan comportamientos diferentes frente al cambio y asunción de riesgos.

El *estilo reactivo* se comporta como un bombero procurando apagar incendios cuando los problemas surgen, sin una visión anticipativa del futuro, es el que no sabe por qué pasan las cosas.

El *estilo adaptativo* es el de la persona que se va adecuando a los cambios pero nunca es protagonista, de modo que con frecuencia matiza sus acciones demasiado tarde, siendo el que ve las cosas pasar y reacciona ante ellas.

El *estilo evolutivo* es el de la persona que hace que las cosas pasen, el que genera el cambio proactivamente, anticipándose de tal modo, que logra mayor valor económico a la empresa.

CAPÍTULO III

El plan de negocios

Sumario: 1.- Conceptos preliminares. 2.- Definición del plan de negocio. 3.- La idea. 4.- Visión, misión y valores. 5.- El mapa estratégico y el FODA. 6.- La estrategia. 7.- Los objetivos. 8.- El plan de acción a seguir. 9.- Evaluación del plan de acción. 10.- El plan de negocio en la empresa familiar.

1.- Conceptos preliminares

1.1.- Gestión de empresas familiares

Se puede decir que los nuevos retos en la empresa familiar radican en el tránsito de la pequeña empresa de manejo precario, con economía más cerrada y de competencia limitada, a una que compite en mercados abiertos y cambiantes, aspirando a posiciones de liderazgo que debe ser gestionada de manera muy rigurosa y crecer para asegurar su viabilidad.

Los desafíos actuales de la gestión de empresas familiares son:

- *Gestión de singularidades*: un emprendedor familiar debe ser consciente de que, por el simple hecho de serlo, tendrá que convivir con una serie de singularidades que conviene conocer y prevenir. Éstas pueden ser las transiciones que se dan en la vida familiar, que afectan a las personas y al negocio. Los cambios en general se dan por el crecimiento de la familia y la posibilidad de incorporar familiares al negocio; por la entrada de la familia política; por la profesionalización de la empresa entendida como la incorporación de personas externas a posiciones directivas y de órganos de gobierno, y la asunción de técnicas de gestión propias de compañías más avanzadas; o por abordar los procesos de crecimiento que sitúan a la empresa en nuevos escenarios competitivos. Como consecuencia, se presentan dos desafíos fundamentales:

- *Reglas claras*: definir valores y principios que sustenten las relaciones de ese complejo triángulo familia-propiedad-empresa y que sean la base de posteriores decisiones, herramientas o metodologías de trabajo.

- *Definir claramente el gobierno de la familia y el gobierno de la empresa*: la separación de la familia y empresa es fundamental, deben definirse mecanismos para gestionar correctamente ambos ámbitos y sus interacciones.

- *Gestión del negocio*: se deben tener en cuenta:

- *Definir una estrategia*: muchas empresas familiares carecen de una estrategia formal y siguen haciendo las cosas como tradicionalmente se hicieron. Cuentan con un buen producto y equipos, empezando por sus dueños, altamente comprometidos, permitiendo la buena marcha del negocio. Cuando se intenta corregir algo que marcha bien no siempre puede entenderse como algo bueno. Pero la experiencia advierte que los sectores están cambiando velozmente, y si carecemos de una visión estratégica que enfoque el negocio, podemos fracasar. Ya sea porque cambien los clientes, por la aparición de nuevos competidores o bien por cambios del entorno que puedan hacernos perder competitividad.

- *Crecimiento y rentabilidad*: desde el punto de vista de la familia, es aconsejable hacer crecer el negocio porque no es lo mismo repartir para dos que para

una amplia sociedad de primos. Es muy importante contar, en todo momento, con un líder empresario en la organización y no simplemente con un buen gerente. La gestión emprendedora es vital en la dirección de empresas de familia. Pero el crecimiento sin rentabilidad no conduce a nada. Cualquier proyecto para hacer crecer la empresa debe tener una métrica que identifique los parámetros de su éxito y facilite el control del proceso.

○ *Recursos*: el crecimiento difícilmente se alcanza sin sumar recursos económicos y personales. A veces, el crecimiento orgánico no basta y debe acudir a la compra de otras empresas. Pero las empresas familiares suelen caracterizarse por estrategias financieras muy conservadoras que impiden aprovechar escenarios de oportunidad. La estrategia financiera debería ser consecuencia de un plan estratégico, y no al revés. Algo similar pasa con la atracción al equipo de personas fuera de la familia. Si no es capaz de crear equipos, de delegar funciones, la empresa sólo crecerá al ritmo de quien la dirija, que por muchas capacidades con las que cuente, es muy limitado.

1.2.- Modelo de dirección de empresas familiares

El modelo de dirección de empresas familiares está compuesto por el emprendedor familiar, el negocio de familia y la empresa familiar líder. El tránsito hacia un negocio de familia pasa por el desarrollo de una cultura corporativa que sentará las bases para el futuro. Luego la gestión emprendedora es la que permite llegar a la empresa familiar líder.

1.2.1.- El emprendedor familiar

Toda organización arranca por el impulso de su fundador, quien reúne los rasgos propios del empresario excelente pero además experimenta un enorme vínculo con su empresa, que se manifiesta en su deseo de perpetuarla. En esta fase surge el carácter familiar de la organización.

1.2.2.- El negocio de familia

La consolidación del proyecto protagonizado por el emprendedor familiar se alcanza cuando la empresa comienza a trascender a su fundador, involucrando a más miembros de la familia en el negocio. Algunos serán directivos o trabajadores, otros accionistas, otros miembros de los órganos de gobierno y tal vez otros no tendrán un papel definido pero si capacidad de influencia.

El desarrollo de la cultura corporativa estará definido por una serie de valores, entre ellos el deseo de continuidad en torno a un proyecto. Sólo los negocios de familia con valores y principios fuertemente arraigados están en condiciones de sentar las bases de su crecimiento y liderazgo futuro.

Por ello es necesario tener herramientas que ayudan a transformar el emprendimiento fundacional en un negocio de familia. Aquí cobran importancia el protocolo familiar, los planes de sucesión, consejo de familia, asamblea o consejo de administración, etc., que se tratarán en el capítulo siguiente. Como consecuencia de esto se genera un doble desafío: dirigir el negocio y gestionar la familia.

1.2.3.- La empresa familiar líder

Una vez que se han establecido la cultura y las herramientas básicas de gobierno, la empresa familiar puede empezar a plantearse los grandes retos del negocio. La empresa está obligada a crecer por razones de competitividad y para seguir siendo fuente de importantes ingresos y/o patrimonio de una familia que crece a medida que aparecen las nuevas generaciones. La gestión emprendedora se hace fundamental para asegurar la competitividad, la rentabilidad y el crecimiento que deben conducir hasta la empresa familiar líder. Liderazgo que inicialmente es local, pero luego ha de ser nacional, regional o global.

2.- Definición del plan de negocio

El diccionario de la Lengua Española define plan como “un modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla. Escrito en que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra”¹³. También al definir negocio dice que “es aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés”¹⁴.

De estas definiciones podemos acercarnos a una definición de plan de negocio, diciendo que es un modelo sistemático y escrito, que elabora anticipada y sumariamente los detalles que se precisan para desarrollar aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés.

Tomando una definición más concreta podemos decir que: “El plan de empresa es un documento escrito, preparado por el emprendedor, que describe todos los elementos relevantes, externos e internos, de la puesta en marcha de una nueva empresa. Suele ser una integración de planes funcionales como los planes de marketing, finanzas, producción y recursos humanos”¹⁵.

Este plan debería ser redactado por el emprendedor, pero puede consultar muchas fuentes cuando lo esté preparando, tales como abogados, contadores, ingenieros, etc. El desarrollo puede darse a partir de una idea, del estudio del escenario para anticiparse a las oportunidades y los riesgos posibles para luego elegir el lugar de destino, seleccionando la ruta más conveniente.

También este plan puede ser interesante para los empleados, inversores, banqueros, proveedores, consumidores, etc. Según quién vaya a leer el plan, cambiará el contenido y la perspectiva.

Su redacción puede llevar muchas horas, en función de la experiencia y de los conocimientos del emprendedor, así como del fin que pretende cubrir. Debe brindar

¹³REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, Diccionario de la Lengua Española, 21º Edición, e-pdf, v.15.0, (España, 1.992), Pág 4808.

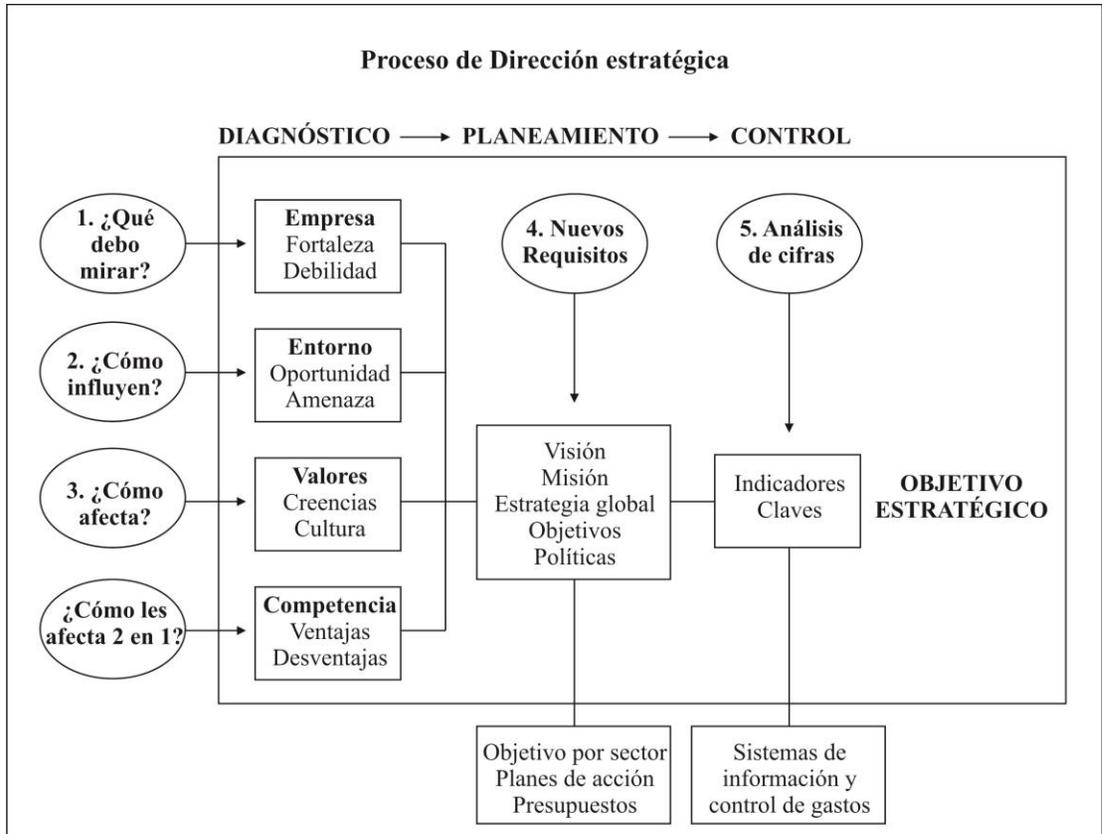
¹⁴ Ibidem, Pág 4256.

¹⁵ HISRICH, Robert D., PETERS, Michael P. y SHEPHERD, Dean A., Entrepreneurship, trad. por Yago Moreno, 6º Edición, (Madrid, 2005).

una imagen completa y comprender perfectamente la empresa, ayudando a clarificar sus ideas sobre el negocio.

En síntesis, sirve para decidir inversiones, redefinir la idea original, obtener financiamiento y la búsqueda de socios.

Teniendo en cuenta todos estos conceptos anteriormente mencionados, podemos empezar a soñar el plan de negocio. Para ello necesitamos saber cómo se lo construye, cuáles son sus componentes, etc. El gráfico que a continuación se detalla, dará una idea global de lo que se desarrollará a lo largo de este capítulo.



3.- La “idea”

Las ideas pueden surgir tanto en reuniones sociales y conversaciones de café, escribiéndolas en una servilleta de papel, por ejemplo, para no olvidarla. En estos lugares, en general se debaten acerca de ideas que podemos llamar originales. Todo proyecto inicia con una “buena idea”. Así se pueden definir distintas fuentes de inspiración:

- La invención propia, como el caso 3M que presenta un excelente éxito comercial.

- El interés personal, los hobbies y habilidades. Es el caso de chefs profesionales, diseñadores, Cirque du Soleil.

- Tendencias sociales, como cambios demográficos, estilo de vida, moda, tiempo libre, alimentación.

- Deficiencias de empresas existentes en productos, logística, servicio. Se puede citar el caso Pritty, que es una empresa con estrategia enfocada en la bebida gaseosa de limón dejada de lado por las grandes empresas.

- La combinación de componentes de productos existentes para crear paquetes mejor comercializables, como el caso Gillette, que busca la fidelización del cliente para mantener la venta de repuestos.

4.- Visión, Misión y valores

Aquella idea comentada en los párrafos precedentes debe originar la misión y visión del negocio.

4.1.- El sueño del emprendedor

La visión es la fijación de un futuro realista, creíble y atractivo. Establece el norte del proyecto. Es una imagen de lo que el fundador o los seguidores de un

proyecto quieren que éste sea o llegue a ser. Tiene que ser algo que pueda describirse y que esté estrechamente ligado a los sentimientos.

“Para determinarla existen preguntas que son sirven de ayuda:

- ¿Qué me gustaría que digan de la marca?
- ¿Qué clase de clientes podría tener? ¿En qué nuevos segmentos podría actuar?
- ¿Qué productos o servicios crearía? ¿Qué nuevos usos podría desarrollar para la idea de negocio?
- ¿Qué necesidades nuevas explotaría para extender mi negocio?
- ¿Cómo actuaría mi estrategia para sostener altas participaciones de mercado?
- ¿Cómo detectarías señales claras de salirme del negocio?
- ¿Qué negocios complementarios podría generar sobre la base de las habilidades creadas?
- ¿Hasta dónde sostendría la inversión en la actividad y en qué momento generaría negocios alternativos?
- ¿Cómo gestionaría el negocio para crear ventajas difíciles de imitar por nuevos ingresantes al mercado?”¹⁶

4.2.- ¿Por qué debería existir el negocio?

Para evitar que la idea quede en tan sólo deseos, es necesario como primer paso hacia la ejecución, asentar esta idea original, darle forma, estructura y sustento.

La misión es el principal motivo por el que se trabaja todos los días, el propósito fundamental que da coherencia al trabajo. Es la razón de ser de la idea, actúa como fuerza unificadora de los componentes del sistema empresario y puede materializarse respondiendo a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué ofrezco? Producto o servicio.
- ¿A quién? A qué perfil de cliente apunta la idea.
- ¿Adónde? Cuáles son los límites geográficos de las acciones.

¹⁶ SBDAR, Manuel, op. cit., Pág. 27.

- ¿Por qué los clientes me elegirán mí? En qué me diferencio.

Así, para determinar la misión debemos conocer claramente la naturaleza del negocio, la definición del producto y la estructura de ese sector industrial.

“Para definir el producto existen ciertas preguntas que permiten una aproximación:

- ¿Qué es el producto? ¿Qué no es el producto? No tener en claro este concepto puede llevar a focalizar de forma inadecuada el valor que ofrecemos a los consumidores.

- ¿Qué razones hay para la existencia del producto? ¿Hay deficiencias en el sector? ¿Estamos creando una nueva alternativa para satisfacer mejor una vieja necesidad? ¿Por qué las personas comprarán el producto? ¿Qué deberíamos considerar para que nos sigan eligiendo?”¹⁷

Si el emprendedor es capaz de responder a estas preguntas, primará la objetividad por encima del enamoramiento que muchas veces sesga las fortalezas y no dimensiona los riesgos. Lo que se logra a través de esta acción es ahorrar tiempo y dinero, eliminando las ideas que tienen dificultades para su concreción y adaptando otras para que siga siendo atractiva para todos.

En síntesis, la misión es una declaración que establece las bases y reglas fundamentales de la organización. Debería identificar no sólo en qué negocio se encuentra la empresa, sino los principios guía que sostienen sus actividades y hacia dónde se encuentra apuntando.

4.3.- Los valores

Los valores constituyen las prioridades filosóficas fundamentales con las cuales se comprometen quienes toman decisiones estratégicas. Éstas plantean la manera como la empresa intenta desarrollar sus negocios y reflejan el reconocimiento de su responsabilidad ética y social. Así como el accionar de las personas

¹⁷ SBDAR, Manuel, op. cit., Pág. 26.

generalmente exterioriza sus convicciones, toda empresa genera su propia personalidad como un reflejo de los valores y creencias de sus directivos.

Ayudan a impulsar y modelar el comportamiento dentro de la organización y se consideran el fundamento de la cultura de una empresa: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la manera en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y las metas de la organización.

Algunos valores estratégicos que se pueden nombrar son: ética, calidad, seguridad, ambiente de trabajo, creatividad, innovación, imagen en su industria, imagen en su comunidad, diversión, satisfacción del cliente, recursos humanos, compromiso, responsabilidad, diversidad de productos y servicios, diversidad de mercados y clientes, expansión, concentración regional, capacitación, cuidado del medio ambiente, etc.

5.- El mapa estratégico y el FODA

Cuando el emprendedor tiene definida la misión y visión, se hace necesario investigar el escenario donde desarrollará sus actividades. El mapa estratégico contiene y estudia a los distintos actores que intervienen directa o indirectamente en el negocio, qué es necesario conocer y comprender para que la toma de decisiones genere el impacto esperado y el factor sorpresa, generador de riesgos, quede reducido por medio de la anticipación. Este análisis debe realizarse en dos dimensiones:

- *Realidad interna*: muchas empresas buscan en las nuevas ideas la salvación a sus problemas financieros, por ello se debe conocer y estudiar la realidad interna y cómo esta puede influir positiva o negativamente en la puesta en marcha. Debemos realizar un diagnóstico referido a aspectos comerciales, económicos, financieros, estructurales, organizacionales y las habilidades internas de la organización. En el caso de empresas en marcha, el diagnóstico consiste en evaluar objetivamente a la organización para definir qué procesos internos ayudarán a la idea para su concreción y cuáles serán los puntos débiles que podrían amenazar el éxito. En el caso de un

emprendedor que desea fundar un nuevo negocio, el análisis debería realizarse sobre sus habilidades, capacidad financiera, recursos e información.

• *Realidad externa*: las variables de microentorno son aquellas sobre las que el emprendedor puede ejercer cierta influencia (proveedores, instituciones, intermediarios, competidores). Las variables de macroentorno, vienen dadas por la realidad y ninguna decisión del empresario podrá modificarlas (medioambiente, economía, tecnología, demografía, aspectos político-legal y socio-cultural). Para que la estrategia funcione, es importante conocer cuáles son las variables críticas que afectan al negocio y cómo impactarán sobre el proyecto las acciones de los distintos actores. Si el empresario no realiza un estudio en profundidad del entorno, podría acabar sufriendo la irrupción de un competidor inesperado que podría desestabilizar todos los planes.

5.1.- Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales para el proceso de planeación estratégica, ya que proporciona la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas generando nuevos o mejores proyectos de mejora.

El FODA es una técnica ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen hace más de 20 años y se utiliza como una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso para tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Toda la información relevada por medio del análisis de la realidad interna y externa, puede ordenarse gráficamente en la matriz FODA. Consta de dos partes:

• *Parte interna*: es la que tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de una empresa familiar, aspectos sobre los cuales los directivos tienen o pueden tener algún grado de control.

- *Fortalezas*: aspectos internos en los que la empresa familiar es fuerte y que se deben mantener o mejorar para posicionarse adecuadamente en el mercado.

- *Debilidades*: aspectos internos que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos.

- *Parte externa*: se refiere a las oportunidades que ofrece el mercado y a las amenazas que debe enfrentar para permanecer compitiendo en el sector. Aquí los directivos y profesionales, dueños o asesores de la empresa familiar, tendrán que desarrollar toda su capacidad y su habilidad para aprovechar esas oportunidades y minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales, por lo general, se tiene poco o ningún control directo.

- *Oportunidades*: situaciones favorables provenientes del entorno.

- *Amenazas*: situaciones del entorno desfavorables para la empresa y que pueden afectar negativamente la marcha del proyecto de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno.

El diagnóstico FODA nos permite ordenar claramente la información necesaria para aprovechar las fortalezas, para avanzar sobre las oportunidades externas, mientras se trabaja internamente en neutralizar las debilidades internas y buscamos solución para las posibles amenazas.

Mientras mejor esté definido el mapa estratégico y mejor lo conozca el empresario, más rápida y eficientemente podrá trazar el camino que lleve a su empresa a concretar su visión.

A partir de la matriz FODA podemos encontrar cuatro tipos de estrategia:

- *La estrategia FO*: Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es la más recomendada. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes.

- *La estrategia FA*: Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba

afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la organización.

- *La estrategia DA:* Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la organización o a un cambio estructural y de misión.

- *La estrategia DO:* Tiene como finalidad, mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas. Una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades debería aplicar esta estrategia. Podría decidir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

La matriz FODA parece ser un proceso sencillo y directo pero puede tener problemas como grado de objetividad y peligros de grupos de análisis (ignorar signos de peligro, falsa unanimidad, pérdida del principio de racionalidad, subjetivismo, mezcla de metodologías no compatibles, considerar que éste es el único método, entre otros). Cada situación es diferente, por lo tanto no existe un formato único de análisis.

6.- La estrategia

En este paso se debe definir el camino a seguir para lograr los objetivos. “La estrategia es la dirección y alcance de una organización en el largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las necesidades de las partes interesadas”¹⁸.

Para poder desarrollar el tema se debe entender la diferencia entre estrategia y táctica. La estrategia es un plan general para desplegar los recursos de una

¹⁸ JOHNSON G., SHOLES K. y WHITTINGTON R., Dirección Estratégica, 7º Edición, (Madrid, 2006).

organización y ubicarlos en una posición favorable, sirviendo para ganar guerras. La táctica es un esquema para una acción específica, sirviendo sólo para ganar batallas.

Las decisiones estratégicas tienen tres características: son importantes porque de ellas dependerá el futuro de la organización, involucran una gran cantidad de recursos y no son fácilmente reversibles puesto que pueden ser sumamente costosas.

Existen tres niveles básicos de estrategia, ellos son:

- *Estrategia corporativa*: es la estrategia de más alto nivel. Las decisiones se relacionan con el tipo de negocios en el cual debería estar la empresa, el alcance de la diversidad del portafolio y cómo añadir valor a las distintas unidades de negocio de la organización.

- *Estrategia de negocios*: es la estrategia concerniente al negocio individual de las unidades y la necesidad de identificar la base para competir en una industria y mercado en particular.

- *Estrategia operativa*: es la estrategia concerniente a la dirección de las funciones en particular, dentro de las unidades de negocio, como marketing o recursos humanos.

Según el célebre modelo estratégico de Michael Porter, en su libro *Ventaja Competitiva*¹⁹, existen 3 clases de estrategias entre las que podría elegir el emprendedor. Ellas son:

- *Estrategia de diferenciación*: consiste en ofrecer al mercado productos o servicios únicos con marcada diferenciación dentro del entorno competitivo. Es recomendable, sobre todo en las pequeñas empresas, desarrollar un producto o servicio con características propias, diferentes y perceptivamente valoradas, para obtener una ventaja competitiva al momento de la elección.

- *Estrategia de liderazgo en costos*: pretende ganar participación de mercado ofreciendo el precio más bajo a los clientes. En general, para implementar este tipo de estrategia es necesario tener un conocimiento profundo del mercado de proveedores y un poder de compra importante (por volumen). Este tipo de estrategia suele ser difícil

¹⁹ PORTER, Michael E., *Ventaja Competitiva*, 2° Edición, trad. por José C. Pecina Hernández, (México, 2008).

de implementar en pequeñas empresas (y aún más difícil es sostenerla en el tiempo, ante el ingreso al mercado de nuevos actores).

- *Estrategia de focalización*: consiste en concretar el accionar de la empresa en un grupo específico de clientes, una línea de productos o una región geográfica.

La estrategia genérica debería ser la esencia del plan estratégico. La empresa debe poder elegir e instrumentar la misma para lograr y mantener una ventaja competitiva. Para ello se identifican los pilares sobre los cuales se edificará la marca y la proyección de la empresa.

“Además de elegir la estrategia genérica, el emprendedor debe tomar una serie de decisiones adicionales:

- *Estrategia comercial*: ¿Cuál será la estrategia de producto, precio, canales de distribución y promoción?

- *Estrategia de focalización*: ¿Adónde estará ubicada la empresa y dónde estarán sus mercados? En base a esta ubicación, ¿cómo se organizará la cadena de suministros?

- *Estrategia de conformación empresarial*: ¿Cuáles son las alternativas societarias que mejor adaptan al modelo de negocio y los requerimientos de inversión? ¿Es conveniente formar un modelo de franquicias?”²⁰

7.- Los objetivos

Todo lo anterior descripto permite determinar objetivos a seguir. Las metas deben dividirse en el corto plazo (un año), mediano plazo (hasta tres años) y largo plazo (hasta cinco o diez años). Estos proveen una vara para medir el progreso logrado referente a la misión y las metas, traduciéndolas en más acotadas y accesibles fines.

“Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se

²⁰ SBDAR, Manuel, op. cit., Pág. 34

tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones, luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados”²¹.

S.M.A.R.T. es un acrónimo en inglés que forma la palabra “inteligente” y hace referencia a cinco cualidades que todo objetivo debería tener: *specific*, *measurable*, *achievable*, *realistic*, *timely* (en español: *específico*, *medible*, *alcanzable*, *realista*, *oportuno*).

- *Específico*: los objetivos deben contener acciones en sí mismos y no ser definidos de forma vaga, tampoco es recomendable que un objetivo abarque un gran número de acciones, lo ideal es que cada objetivo conlleve una acción determinada.

- *Medibles*: los objetivos deben poder medirse, esto nos permite saber a tiempo si estamos yendo por el camino correcto o no, además el hecho de que un objetivo sea medible hará que nos sintamos motivados al ver los logros producidos.

- *Alcanzables*: los objetivos inalcanzables no proveen motivación sino autoengaño, siempre debemos ser optimistas y esperar lo mejor de nuestro trabajo y nuestros recursos, pero no debemos esperar resultados desproporcionadamente elevados en comparación con los recursos invertidos.

- *Realistas*: existen varios emprendedores que sobreestiman lo que podrían llegar a lograr en poco tiempo por lo que establecen metas demasiado grandes. Si bien es bueno plantearse ambiciosas metas, ya que provee una motivación especial a los objetivos, éstos deben ser trazados en forma realista.

- *Oportuno*: se dice que un objetivo debe ser un “sueño con fecha de vencimiento”, la presión del tiempo contribuye a la autodisciplina y a la autoexigencia.

²¹ SORIA, Julio, Teoría de la Organización, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, Apuntes de clases (Tucumán, 2009).

8.- El plan de acción a seguir

Una vez analizada la misión, visión, valores, estrategia y objetivos, se debe programar su ejecución para que rinda los frutos esperados. Existen pautas que permiten diseñar un plan de acción consistente y apoyado en definiciones estratégicas:

- Elaborar por escrito un resumen de la estrategia y los objetivos y metas que se deben alcanzar.
- Elaborar una lista de las actividades necesarias, útiles o convenientes.
- Establecer prioridades entre las distintas actividades.
- Definir los recursos necesarios para la realización de la planificación operativa.
- Elaborar el programa de actividades, especificando los tiempos en que deberá realizarse cada una.

A continuación describimos una serie de preguntas tomadas del curso “máster en negocios” para poder definir aspectos de cada área de la empresa:

- Plan comercial:*

- Producto: ¿Cómo será la presentación del producto? ¿Cuál será el envase?
- Precio: ¿Cuál será el precio del producto?
- Canales de comercialización: ¿En qué canales se comercializará el producto? ¿Cómo hará la empresa para que el producto llegue a los clientes?
- Comunicación y promoción: ¿Cómo se difundirá la existencia del producto?
- Posicionamiento: ¿Qué pretendemos que llegue a la mente del consumidor cuando nombren nuestra marca, nuestro producto o nuestro servicio?

- Plan de compras:*

- Materias primas: ¿Cuáles son las materias primas necesarias para la fabricación del producto?
- Proveedores: ¿Quiénes son los proveedores de estos insumos?

- Almacenamiento: ¿Dónde se almacenarán las materias primas y los productos?

- Gestión de Stocks: ¿Cómo se gestionarán los stocks?

- *Plan de producción:*

- ¿Cómo serán los procesos de producción? ¿Qué maquinarias se utilizarán? ¿Cómo se organizará la fábrica?

El plan debe estructurarse desde lo general hacia lo operativo. Aquí es necesario diseñar los procesos que intervienen en la transformación de las materias primas en producto terminado, incluyendo dentro de los mismos a las maquinarias, herramientas e implementarlos para llevarlos a cabo.

- *Plan de finanzas:*

- ¿Cómo se gestionarán los ingresos y egresos de fondos? ¿Cómo se financiará la empresa?

Los flujos de fondos nos plantean los desfases que se producen en los distintos momentos de la empresa, y se deben analizar las distintas alternativas para su consecución, teniendo como meta optimizar los gastos financieros.

- *Plan de recursos humanos:*

- ¿Cuál será la estructura de la empresa? ¿Cuáles son las habilidades requeridas en los trabajadores? ¿Cómo serán remunerados?

Las empresas y los proyectos pasan del papel a la acción por medio de la gente que los opera. Se debe tener en claro la estructura necesaria para cumplir con todos los procesos diagramados y la calificación del personal, siendo decisiones estratégicas importantes al momento de la puesta en marcha.

9.- Evaluación del plan de acción

Cuando se define el plan de acción, se dispone de la información necesaria para la evaluación económica y financiera del proyecto.

Lo que se debe analizar son las herramientas clave como la confección de un flujo de fondos, la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN) de los

flujos de fondos descontados. A través de estas herramientas, el emprendedor podrá definir si es conveniente seguir adelante con el proyecto.

10.- El plan de negocio en la empresa familiar

La planificación estratégica se realiza de otra forma en las empresas que son controladas por familias, donde la dirección y el grupo familiar de accionistas deben dedicar su atención a pensar en el futuro. El grupo familiar necesita establecer metas y definir la naturaleza de la relación que desea tener con la empresa. La planificación de la familia y de la empresa ocurre simultáneamente, creando una nueva.

Debido al desempeño de las empresas controladas por la familia en la planificación estratégica, se debe tratar de no usurpar la responsabilidad de la alta dirección y de pensar estratégicamente en favor del negocio. Los propietarios no deben perder de vista su objetivo principal: generar valor para sus clientes.

Desde una perspectiva estratégica, los negocios familiares son más susceptibles a la decadencia y fracaso acelerados debido a la fuerte dependencia de un solo empresario individual o del director general de la siguiente generación.

Cuando varios miembros de una familia participan activamente en la administración o piensan en el futuro de la empresa generalmente surgen desacuerdos. Las diversas perspectivas que pueden tener los miembros activos e inactivos aumentan la probabilidad del surgimiento de conflictos. Y el conflicto hace que la planificación estratégica sea una tarea que probablemente se evite.

Las demoras posiblemente surjan cuando el negocio crezca, de ser dirigido por un emprendedor a ser manejado por la familia o la administración. La empresa puede recurrir a reuniones de la dirección y objetivos de mejoramiento del proceso para lograr la calidad y quizá tenga que convocar a reuniones familiares para instruir a los propietarios en cuanto a la estrategia, finanzas, planificación patrimonial, etc. Además de la importante función que desempeña la planificación estratégica en las empresas controladas por familias al fomentar la comunicación entre los accionistas,

también desempeña una función clave en la familia, definiendo al individuo como parte de una red interdependiente, el clan familiar, etc.

La planificación estratégica, con su inclinación natural hacia el crecimiento, sirve adecuadamente a una empresa de control familiar, porque el crecimiento es la fuente de nuevos empleos, aumento de la riqueza, oportunidades de desarrollo, influencia y una mayor unidad familiar. El crecimiento no es un fin en sí mismo, sino el resultado de pensar estratégicamente acerca del futuro.

Los modelos empresariales son importantes porque ayudan a aclarar las suposiciones de relaciones de causa y efecto en cuanto al éxito de los negocios, proporcionando el lenguaje para las conversaciones sobre la estrategia, la forma en que nuestro negocio se diferencia de la competencia y la manera en que se puede traducir esto a la generación de valor. Los negocios exitosos generan y capturan valor significativo al hacer cosas que los diferencian de la competencia.

Debido a la naturaleza única de la relación entre familia - negocio y el conjunto único de ventajas competitivas derivadas de esta relación, la planificación estratégica se basa en un “proceso paralelo”, requiriendo que tanto la familia propietaria como la administración, piensen, planifiquen y ejecuten la estrategia. Es en beneficio del negocio familiar y no sólo de la familia reconocer los deseos de los propietarios en su actividad de planificación estratégica y esperar a cambio un compromiso sustancial de parte de los accionistas de capital familiar para comportarse en forma paciente, permitiendo las transferencias fiscalmente ventajosas y una perspectiva a largo plazo sobre la estrategia del negocio.

El primer desafío a la optimización conjunta que hablábamos en la teoría de los sistemas de una familia y negocio se plantea por la posibilidad de estar fuera de sincronización en términos de tiempo y ciclo de vida. Más allá de la fase de inicio y la posterior fase de crecimiento, es importante tener en cuenta la madurez organizacional. Es en esta etapa en la que puede aparecer el declive si se pierde la visión de la empresa.

Randy Carlock, profesor en la Universidad of St. Thomas y expropietario de un negocio captó la complejidad de la situación en el diagrama que a continuación se

detalla²², que utilizó en la enseñanza conjunta del curso de Maestría en Administración Empresarial a nivel de administración del negocio familiar con su asociado Thomas Hubler.



Tal complejidad muchas veces puede confundir. Debido a los ciclos de vida familiar, lo que una generación de la familia ve como una prioridad no puede ser lo que la próxima generación percibe como fundamental. Con respecto al ciclo de vida de la propiedad, lo que una sección considera justa, puede que la otra parte no lo considere. A causa del ciclo de vida de la empresa, lo que la empresa necesita para seguir siendo competitiva (re inversión) puede que no sea lo que los accionistas desean (ciclo de propiedad) ya que ellos se comprometieron con otro tipo de inversiones fuera de la empresa.

²² POZA, Ernesto J., *op. cit.*, Pág. 183.

Para estas situaciones existen enfoques prometedores, opciones paralelas a la actividad de planificación estratégica por parte del equipo de alta dirección y el consejo o asamblea familiar y, finalmente, conciliada y ratificada por el consejo directivo de la empresa.

Son necesarias conversaciones profundas y sinceras entre los accionistas de la empresa familiar en el entorno seguro de un consejo de familia. Durante una serie de reuniones, los miembros desarrollan una perspectiva de la familia que abarca las relaciones deseadas en adelante entre la familia y su negocio. También aquí pueden reafirmar, o no, su compromiso para que continúe el control del negocio en manos de la familia de generación en generación. Luego se deben realizar políticas que respondan a los requerimientos que plantearon, a sus expectativas del negocio.

En forma simultánea, se pueden llevar procesos de planificación estratégica que analicen la competencia, los puntos fuertes y débiles de las empresas en relación con sus competidores, los cambios y tendencias en la industria y la cadena de suministro de la empresa, marcando retos y oportunidades para la misma. A partir de ello, se puede identificar un conjunto de acciones estratégicas que requieren recursos humanos, organizacionales y financieros.

Luego se cruza esta planificación estratégica paralela en una junta directiva, donde están representados los intereses de los accionistas de la familia y los intereses puramente empresariales. Una vez analizadas las opciones, se toman las decisiones estratégicas y el modelo empresarial de la empresa familiar se actualiza.

CAPÍTULO IV

Diseño y estructura organizacional en empresas de familia

Sumario: 1.- Conceptos preliminares. 2.- Genograma.
3.- División del trabajo. 4.- Organigrama.
5.- Manuales. 6.- Formularios. 7.- Sistemas
administrativos y control interno. 8.- Informes
para la dirección. 9.- Órganos e instrumentos de
gobierno de la familia empresaria.

1.- Conceptos preliminares

Una organización es un patrón de relaciones simultáneas y entrelazadas por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen iguales metas. Éstas se llevan a cabo a partir de las planificaciones que realizan.

Al mismo tiempo, los gerentes deben considerar lo que está sucediendo y los pronósticos en un horizonte de tiempo del entorno de la organización. Estos dos factores, planes y ambientes, hacen que los gerentes tomen decisiones que adecuan a las metas, los planes estratégicos y sus capacidades a los factores del entorno.

El primer paso para organizarse es el proceso de diseño organizacional, utilizado para determinar la estructura de la organización, qué es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización. El patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional, que es un marco que los gerentes preparan para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización.

“Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían. Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar:

- Dividir la carga de trabajo entera en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
- Especificar quién depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
- Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se define como coordinación”²³.

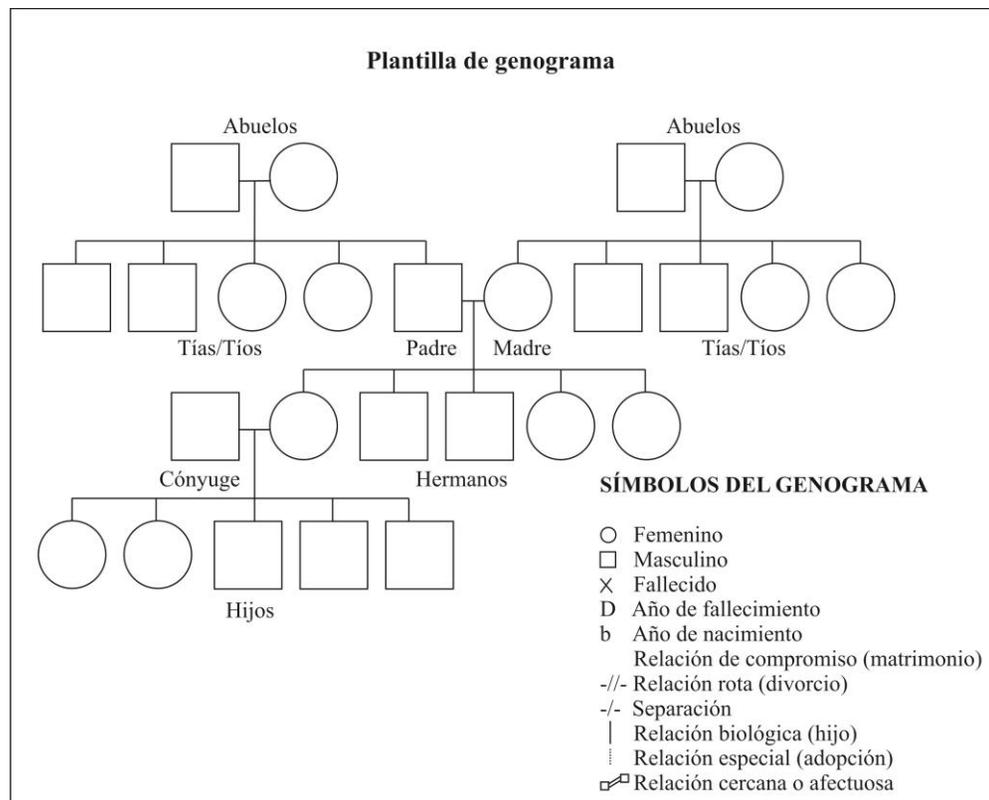
2.- Genograma

Un genograma, primo del árbol genealógico tradicional, no sólo informa sobre los nombres, relaciones, edades y descendientes en línea directa de la familia, sino

²³ STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward, y GILBERT, Daniel R. Jr., Administración, trad. por Pilar Mascara Sacristán, 6º Edición, (México, 1996), Pág. 345.

que también deja asentado los eventos críticos como el divorcio, la calidad de las relaciones definiéndolas como conflictivas o extremadamente cercanas, así como importantes mensajes transmitidos a través de las generaciones. Se puede decir que marca puntos a tener en cuenta como ser enfermedades, sobre el papel que un segundo matrimonio y los jóvenes herederos podrían desempeñar en el patrimonio y la planeación de la sucesión en el caso de las empresas familiares.

“Los terapeutas familiares han utilizado ampliamente los genogramas, y más recientemente, los médicos familiares así como los asesores de empresas familiares lo han empleado para ayudar a sus clientes a entender la influencia de sus familias en las relaciones y el comportamiento bajo condiciones estresantes. Las empresas familiares experimentan con frecuencia conflictos significativos, siendo mayor el potencial para ellas que para otro tipo de empresas por la yuxtaposición de la familia y la empresa”²⁴.



²⁴ POZA, Ernesto J., *op. cit.*, Pág. 35.

Entre algunas de las recomendaciones que se deben tener en cuenta en el proceso de desarrollar el genograma de una familia están:

- Las investigaciones para un genograma pueden requerir de tacto en conversaciones delicadas con algunos miembros de su familia. Se debe tener cuidado respecto a estas conversaciones y siempre solicitar permiso a todos los participantes antes de preguntar. También continuar únicamente si los miembros de la familia expresan su consentimiento para que lo haga. Aquí es importante el compromiso de confidencialidad.

- Después de crear el genograma debe ser cuidadoso respecto de las personas con las cuales hable sobre ellas mismas y bajo qué condiciones o principios de confidencialidad.

- Diversas personas pueden tener diferente información así como distintas percepciones acerca de lo que el genograma dice y significa. Se debe procurar ser receptivo a las diferencias y promover un diálogo abierto sobre ellas. Una diferencia de opinión respecto a la naturaleza de una relación entre dos de las personas del diagrama no debería dar como resultado una nueva ruptura en la familia.

Luego de dibujar el genograma y registrar fechas, edades y demás información, se debe continuar con la investigación para recoger los datos críticos y los mensajes familiares importantes.

Esta herramienta es útil para analizar los mensajes de la familia y una historia de la familia, que pueden ser interesantes para las próximas generaciones de la misma ya que tienen de manera escrita todo lo sucedido en los primeros tiempos de la empresa.

3.- División del trabajo

Departamentalización y delegación son parte del proceso conocido como división del trabajo, que se define como “descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada

de actividades, en lugar de la tarea en general”²⁵. La calidad de la estructura de una organización depende básicamente de la eficacia de la delegación y de la calidad de la departamentalización.

No se puede departamentalizar si no hay un proceso de delegación previo, pero si se puede delegar sin departamentalizar. Cuando se incrementa la calidad de supervisión recurrimos a la especialización vertical en términos de autoridad y responsabilidad. Cuando lo que incrementa es la calidad de trabajo, se recurre a la especialización horizontal en términos de funciones y tareas.

3.1.- Delegación

La delegación es el primer proceso que se da cuando existe un crecimiento de la empresa. “Delegar es transferir a otro sector, persona o división, funciones y responsabilidades para el logro de un objetivo que no puede ser llevado a cabo por niveles superiores. Es lograr resultados de la asignación de actividades a otros sectores”²⁶.

Es necesario saber que se delegan funciones operativas, no funciones de planeamiento y control. Al delegar funciones operativas se delega autoridad, deberes y cierta responsabilidad, concediéndose la libertad necesaria, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado.

La delegación implica al mismo tiempo la obligación de rendición de cuentas al superior de las tareas que han sido delegadas.

Algunas causales que llevan a pensar en la delegación de tareas son: llevar trabajo a casa con regularidad; trabajar más horas que sus colaboradores; dedicar parte de su tiempo haciendo trabajo de los demás, que podrían hacer ellos mismos; seguir realizando actividades y resolviendo problemas del puesto que tenía antes de la

²⁵ STONER, James A. , FREEMAN, R. Edward, y GILBERT, Daniel R. Jr. , op. cit., Pág. 347.

²⁶ DELGADO, Mónica, Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, Apuntes de clases teóricas (Tucumán, 2008).

promoción; interrupción constante con consultas sobre trabajos ya asignados y gastar su tiempo en detalles rutinarios que otros podrían resolver.

Existen pautas para lograr el éxito al delegar:

- Revisar la tarea y determinar el objetivo.
- Decidir en quién va a delegar la tarea.
- Fijar los parámetros:
 - Un objetivo.
 - Un plazo de entrega.
 - Unos parámetros de calidad.
 - Un presupuesto.
 - Determinar hasta dónde llega su autoridad.
 - Información sobre los recursos disponibles.
- Asegurarse que su mensaje ha sido entendido.
- Brindar la información necesaria.
- Seguir de cerca sus avances.
- Valorar el trabajo.

La implementación de la delegación tiene ventajas y desventajas. Dentro de las ventajas podemos destacar que para el directivo permite ahorrar tiempo y gestión, potencia capacidades gerenciales, libera la presión del trabajo inmediato y reduce el costo de la empresa porque puede dedicarse a otras funciones; también para el empleado es importante porque incrementa la participación, su motivación, mejora la asignación de responsabilidades y promueve un perfeccionamiento continuo. En cuanto a las desventajas se pueden citar el tipo de dirección autoritaria, la mala delegación que lleva al fracaso del directivo, la sensación de pérdida de autoridad, la falta de confianza en los subordinados, delegación de tareas sin justificación.

3.2.- Departamentalización

Departamentalización significa “agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica”²⁷.

“Existen distintos tipos de departamentalización, entre ellos:

- *Funcional*: consiste en agrupar actividades en un solo departamento, por ejemplo: en el área comercialización se agrupan actividades como compras, ventas, almacenes, etc. La importancia de un departamento funcional viene determinada por el nivel que ocupa en la jerarquía el ejecutivo que lo dirige, ya que los ejecutivos de producción, ventas y finanzas informan directamente al presidente o al vicepresidente ejecutivo.

- *Por productos*: consiste en la división de las actividades de la empresa de acuerdo a los productos o líneas de productos y coloca todas las responsabilidades referidas a cada línea de producto -como producción y ventas- bajo un ejecutivo. Estructura a la empresa de acuerdo al producto o servicio que ésta brinda al mercado. Como ejemplos podemos citar a Bayer en la salud, la Universidad, etc.

- *Geográfica*: coloca todas las funciones dentro de un área geográfica definida bajo la supervisión de un ejecutivo. Agrupación territorial, considerando dos variables: dónde desarrolla la actividad de la empresa y dónde tiene su área de influencia. Ejemplo de esta departamentalización son las empresas multinacionales como Toyota, Ford, etc. Ésta se utiliza cuando las actividades de una organización son distribuidas a lo ancho de un área extensa.

- *Por tipos de clientes*: según sean los clientes que posea la empresa.
- *Por procesos*: el área industrial se organiza o estructura por procesos, como ser una Textil.
- *Por proyectos*: se agrupan por proyectos con objetivos específicos, que se dan cuando se requiere gran concentración de recursos y tiempos prolongados de

²⁷ STONER, James A., FREEMAN, R. Edward, y GILBERT, Daniel R. Jr, op. cit., Pág. 348.

concreción. Requiere de estructuras flexibles que permitan adaptarse a cada proyecto. Ejemplos: construcciones de aeropuertos, diques”²⁸.

4.- Organigrama

El Organigrama “es la representación gráfica de la estructura formal de una organización. En consecuencia muestra las relaciones existentes entre las partes que la componen”²⁹.

Entre sus limitaciones se puede destacar:

- *Representación*: no se ve a la organización, sino que la representa con el riesgo que esto implica.

- *Gráfica*: la representación no es narrada, sino dibujada. Existen riesgos de que muchas cosas no se puedan dibujar, ya que la gráfica es una metodología simple.

- *Estructura Formal*: la gráfica no la representa puntualmente y no muestra las relaciones informales de la empresa, por lo tanto la representación gráfica es forzosamente simplificada.

- *Rápidamente caen en desuso*: debe mantenerse permanentemente actualizado, porque son rápidos para ser obsoletos. La responsabilidad de los cambios debe estar a cargo de una persona que conozca la empresa.

En empresas pequeñas o familiares, en donde la relación de las partes es cara a cara, puede no tener necesidad de formalizar la estructura organizacional; a medida que crece en tamaño debe establecer una estructura de organización formal.

Los organigramas buscan mostrar las áreas de actividad que componen la organización permitiendo a sus miembros ubicarse en el contexto de la misma, analizar y evaluar estructuras y funciones vigentes, detectar deficiencias de estructuración por fallas de control interno, y proponer cambios de estructura para esas fallas.

²⁸ DELGADO, Mónica, loc. Cit.

²⁹ Ibidem.

Los elementos que integran el organigrama son:

- *Encabezamiento*: es el encuadramiento jurídico.
- *Enteograma*: es la gráfica rectangular de los sectores con su nombre incluido.
- *Niveles*: no necesariamente cada nivel pasa a una categoría distinta. La jerarquía es el patrón de diversos niveles de la estructura de una organización. En cada nivel hay remuneraciones distintas, grado de responsabilidad y de autoridad distinta, etc.

- Nivel 1: De Gerencia General
- Nivel 2: De Gerencias de Áreas
- Nivel 3: De Departamentos o Divisiones
- Nivel 4: De Sectores

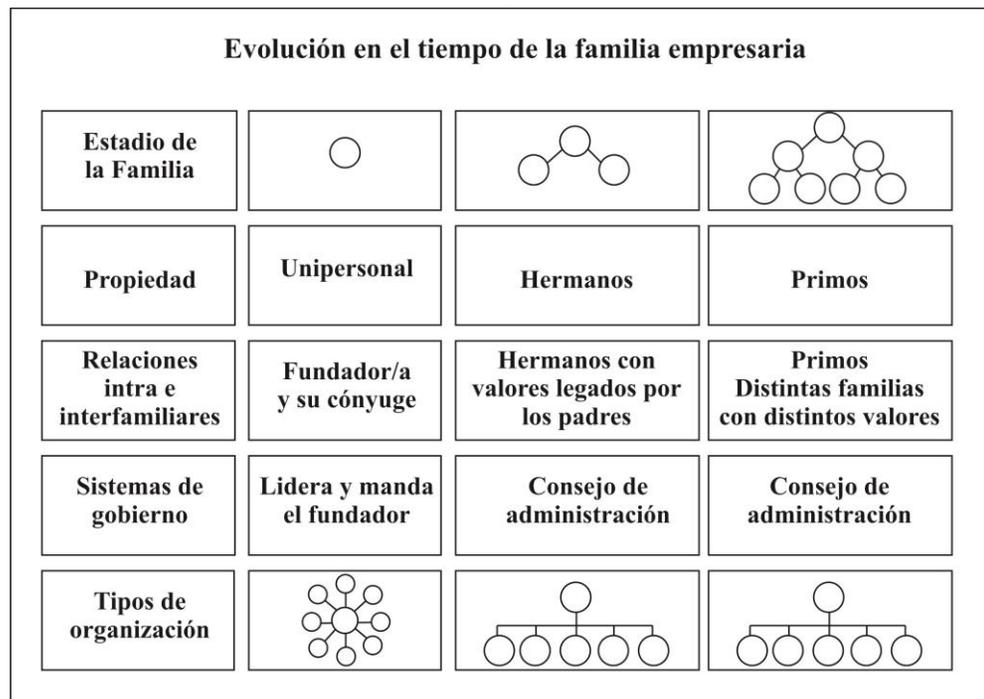
• *Línea de Autoridad*: son las líneas llenas que representan el trayecto de donde descienden las directivas.

• *Líneas de Asesoramiento o Staff*: son representadas por líneas de puntos que significa que los sectores son de apoyo, asesoramiento o staff. La característica de los informes que producen es que no son vinculados, es decir que el gerente puede o no escucharlos.

En síntesis podemos decir que las organizaciones similares presentan estructuras similares y los organigramas muestran cómo deberían ser las organizaciones, no cómo son. En él se deben mostrar todas las unidades funcionales, representar la importancia de los mandos, las líneas de autoridad que en la medida que descienden es menor la autoridad y responsabilidad, etc.

En el gráfico que se presenta a continuación³⁰, se observa la relación que tiene el genograma (estadio de la empresa) con el organigrama en el caso de la familia empresaria.

³⁰ LLORET, Josep, De Empresa Familiar a Familia Empresaria, en internet www.cpii.org.ar



5.- Manuales

Se definen como partes del sistema de información y de comunicación de la empresa. Son herramientas formales y el medio por el cual la dirección de la empresa define y transmite “políticas”, “organización estructural” y definiciones de “procesos”³¹.

En toda empresa es esencial que cada empleado, jefe, etc. esté completamente informado acerca de sus obligaciones y responsabilidades bajo las cuales deberá trabajar. Esta información debe ser suministrada de una manera simple y directa por un medio uniforme y a bajo costo. El mejor medio para proporcionar esta información son los “manuales” de la organización.

Podemos mencionar las siguientes clases de manuales:

- *Manual de Políticas:* la política de una empresa son las actitudes de la dirección fruto de los conocimientos y experiencias anteriores, que deben ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la organización si lo que se desea

³¹ DELGADO, Mónica, loc. Cit.

es que las operaciones se desarrollen de acuerdo a un plan. Este manual de políticas no se escribe, es una actitud de la dirección para “algo” y desde ese punto de vista se establecen lineamientos de “política general” de la empresa o “políticas particulares” que se establecen en algunos sectores o departamentos como ser políticas de ventas, de producción, etc. Lo que se logra con el manual de políticas es la adhesión a la política general de la empresa.

- *Manual de Estructura:* es la conjunción o complemento del organigrama más el manual de funciones.
- *Manual de Procesos:* es la conjunción o complemento de los cursogramas más el manual de procedimientos propiamente dicho. Presenta los sistemas y técnicas específicos para la realización de las tareas.
- *Manual de Calidad:* constituye el documento principal para establecer e implementar un sistema de calidad según normas ISO.

5.1.- Manual de Funciones

Además de dibujar el organigrama, se debe detallar el alcance de las funciones, donde es necesario completar el gráfico de la estructura formal de la empresa con una descripción del contenido de cada uno de los cargos y de las condiciones de quienes deben desempeñarlos.

El manual de funciones se denomina o conoce también como “manual de tareas” o “descripción de cargos”. Este tipo de manual se puede definir como la descripción de funciones y tareas que le son asignadas a cada jefatura, indica qué debe hacerse y quién debe hacerlo. Comprende a los sectores altos o niveles jerárquicos de la organización que tienen designadas funciones, dejando de lado los cargos de nivel operativo y supervisión baja.

Son útiles para el empleado porque le permite ver con claridad su misión, facilitando así su integración a la organización al especificar cuál es su tarea, de qué es responsable, de quien depende y cuáles son las relaciones con otros miembros de la organización; para el jefe porque le provee un estándar para valorar la actuación de

sus subordinados, apreciar las realizaciones y tener una visión más objetiva de la ejecución real; para el análisis organizacional porque permite apreciar la adecuación de la división del trabajo, de la asignación de responsabilidades, del grado de descentralización y del sistema relacional; y para la planificación de recursos humanos porque provee información acerca del perfil de los puestos (conocimientos, experiencias) y permite advertir cuáles son los requerimientos de personal que deberá incorporar y capacitar.

Un manual de funciones debe contener:

- *Misión*: define la contribución del departamento o área de los objetivos generales de la empresa es decir establecer el campo de la actividad. La misión establece un campo de actividad y debe apoyarse en metas específicas.

- *Funciones*: constituye el enunciado de las tareas asignadas por la empresa y cuya responsabilidad se imputa al titular del cargo. Hay dos tipos de funciones:

- *Administrativo*: trabajo común a todos los cargos de conducción (planear, mando y control).

- *Técnico o especializado*: tareas relacionados con la profesión o la especialización que adquiere en la empresa como ser ingeniería, comercialización, finanzas, costos, etc.

- *Autoridad*: la amplitud de la autoridad del cargo debe guardar relación con las responsabilidades que tiene que cumplir quien ocupa el cargo.

- *Relaciones*: en su descripción se debe incluir indicaciones sobre las relaciones de autoridad y canales de información que ayudarán a evitar conflictos, descubrir relaciones de autoridad ambiguas, etc. Si se hace una adecuada asignación de canales de comunicación disminuye la necesidad de canales informales. El manual debe explicar estas relaciones indicando a qué cargo se reporta y cuáles son sus dependientes., como así también relaciones con otros sectores de la misma empresa, externas como ser clientes, proveedores, organismos oficiales, etc.

- *Requisitos para el cargo*: se refiere a la capacidad técnica y experiencia teniendo en cuenta por lo menos:

- *Conocimientos técnicos formalizados:* título requerido, cursos especializados.

- *Experiencia laboral:* puestos anteriores, áreas y años de actuación ya sea dentro o fuera de la misma.

- *Condiciones personales:* sexo, edad, apariencia, aptitudes físicas, mentales, personalidad.

Los manuales de funciones deben prepararse de la siguiente manera:

- *Redacción:* es solo un medio para transmitir la información. Para asegurar calidad y precisión debe ser realizado por personas con experiencia y criterios, como ser: usar un lenguaje claro y no dejar dudas; el estilo debe ser formal, no aburrido, sin abusar de términos técnicos; las frases deben ser concisas, sin tantas explicaciones; y por último, las descripciones de los distintos cargos deben guardar proporción en cuanto a su extensión y uniformidad en su contenido.

- *Formato y presentación:* es recomendable el uso de un tamaño de hoja normal, como ser el formato A4. También se sugiere guardar en un dispositivo móvil, como ser un cd o pen-drive, debido a que debe ser consultado y actualizado permanentemente.

- *Distribución y uso:* su distribución no va a incluir a todo el personal, sino sólo a aquellos que serán sus usuarios directos (gerentes y niveles de jefatura cuyos cargos se definen).

- *Revisión y Actualización:* los manuales deben ser revisados periódicamente conforme a las necesidades que surjan de los propios jefes. El valor de un manual depende de la validez de la información que contiene y esa se la da el usuario. Cuando no se adapta buscará mejorar el estilo, el uso del lenguaje para que sea más claro y sencillo, agregar material, gráficos, ilustraciones y reducir su volumen. En el momento de confeccionar un manual deben prestarse cuales son los mecanismos válidos para modificarlos.

En síntesis podemos describir qué tipo de manual se utiliza en cada nivel:

- *Nivel de Dirección:* en ocasiones se utiliza el Manual de Funciones.
- *Nivel de Administración:* utiliza el Manual de Funciones.

- *Nivel Operativo*: utiliza el Manual de Procedimientos

6.- Formularios

Los formularios son soportes de información en el cual los datos fijos o no variables, están impresos o escritos previamente, al igual que las indicaciones o instrucciones para el llenado de datos variables manteniendo un determinado orden y sintetizando la información³².

La necesidad de usar formularios surge cuando se maneja información que es necesaria registrarla o que es repetitiva. A su vez, esa información debe ser útil para la toma de decisiones y para cumplir con normas legales. Un claro ejemplo son las notas de débito y de crédito. Con ellos se busca evitar la anarquía en el manejo de la información, es decir que cada uno no puede poner lo que se le ocurra; dar un orden lógico a los datos, permitiendo la comparación y control mediante una lectura rápida; servir para sintetizar la información; y facilitar la tarea de quien los confecciona, de quien los procesa y la toma de decisiones.

Cuando se piensa en formularios para la empresa se debe tener en cuenta el siguiente análisis:

- *Análisis económico de su implementación*: existen dos tipos de costos:

- *Costo de impresión*: es todo lo que hace a la presentación física del formulario, se debe tener en cuenta: cantidad de copias, papel, diseño, tipo de impresión, color, etc.

- *Costo de funcionamiento*: cualquier concepto que haga a la puesta en funcionamiento del formulario: cantidad de personas que intervienen en su llenado, cantidad de horas necesarias para su llenado, pasos administrativos que deben seguirse, etc.

- *Análisis Funcional de su implementación*: tiene en cuenta todos los conceptos que hacen a la intervención del formulario en la función para la cual está previsto:

³² Ibidem.

qué información debe contener, secuencia que seguirá, destino de las copias, datos variables y datos fijos, posible duplicación de datos, etc.

Los formularios pueden clasificarse de la siguiente manera:

• *Según quien lo completa y quien lo utiliza:*

○ Completados internamente y que se usan internamente. Por ejemplo: pedido interno de compra, planilla comparativa de precios.

○ Confeccionados por terceros y utilizados en la empresa. Por ejemplo: remito del proveedor, solicitud de empleo, solicitud de cuenta corriente, lista de precios del proveedor, factura.

○ Completados o confeccionados por la empresa y utilizados por terceros. Por ejemplo: solicitud de cotización (que nos solicitan), factura, remito, etc.

• *Según el tipo:*

○ Tradicionales: factura, remitos, notas de débito.

○ Continuos (impresores): reportes, listados, IVA compras, IVA ventas.

○ Activo (pantalla): es una pantalla que brinda información que no ha llegado a imprimirse y se puede tomar decisiones a partir de esa información.

En síntesis, podemos determinar los siguientes principios para los formularios:

• *Servicio:* el formulario debe ser útil para quien lo confeccione y para quien lo va a utilizar, de lo contrario caerá en desuso por la práctica.

• *Uniformidad:* debe tener bien definido que son datos fijos y datos variables.

• *Exactitud:* los datos que contiene el formulario deben ser los justos y correctos, por lo tanto un formulario no debe tener datos en exceso o en defecto.

• *Claridad:* deben ser fáciles de completar y fáciles de leer.

• *Estética:* debe ser atractivos o agradables a la vista, no deben generar resistencia al momento de ser completados.

• *Exactitud:* la información debe ser justa, necesaria, útil y exacta ya que en exceso elevan los costos y en defecto no cumple con ser útil.

7.- Sistemas administrativos y control interno

7.1.- Sistemas administrativos

El sistema administrativo es la función que, por medio de un conjunto integrado de procedimientos que prescriben tareas y que incluyen información y decisión, hace posible la obtención de los objetivos de la organización.

Para entender mejor la definición podemos decir que “administrativo” denota actividades que utilizan datos o bien que los generan; esos datos utilizados o generados están soportados en formularios, planillas, memos, o bien ser visualizados en una computadora y deben ser procesados para obtener un producto de calidad mayor que es la información. Un “procedimiento” es la secuencia de tareas que se realizan en los distintos puestos de trabajo destinados a una misma finalidad específica, por ejemplo, cuando se desarrolla un proceso de producción. Integrado quiere decir que hay un eslabonamiento de procedimientos. Las “tareas” son los trabajos que se ejecutan en un puesto, dentro de un procedimiento determinado, como ser la compra de materias primas. Por último decimos que incluye “información y decisión”, se lleva información necesaria a todos los niveles de la organización y se decide todos los archivos y registros para generar y guardar esa información.

Los sistemas administrativos son la práctica cotidiana de las tareas de la organización, y la materia prima del sistema administrativo es la “información” porque todos los hechos y actos generan información. Entre las funciones del sistema administrativos se encuentran: transmitir, registrar y conservar los soportes de la información por medio de los cuales las operaciones realizadas y las decisiones tomadas se comunican documentadamente con el fin de impulsar el acto físico de realización de los trabajos; procesar la información de toda la organización, la que surge de las operaciones rutinarias así como la que proviene del entorno organizacional; el sistema administrativo debe estar capacitado para captar la información que se genera en el exterior de la organización pero que es relevante para su supervivencia; transformar el conocimiento tácito en explícito, creando los

procesos necesarios para que esa conversión sea posible; y por último, es responsable de transformar al conocimiento en un activo organizacional valioso.

7.2.- Control interno

El control interno es un proceso ejecutado por la dirección, la administración y las personas miembros de una organización, diseñado para brindar una seguridad razonable respecto del cumplimiento de los objetivos, que las operaciones sean eficaces y eficientes respecto que la información de la compañía sea confiable y que se puedan cumplir normas y leyes que la regulan a la compañía. El objetivo del diseño de los procedimientos es que los mismos tengan incluidos mecanismos naturales de control.

Con el control interno se buscan tres objetivos principales:

- *Objetivos operacionales*: que todas las operaciones sean eficientes (que se apliquen los menores recursos posibles) y efectivas (que se alcance el objetivo que se dio a esa operación).
- *Objetivos de confiabilidad*: que la información que se produzca sea confiable, que no tenga errores, equivocaciones, que sea válida.
- *Objetivos de cumplimiento*: que el sistema de control interno asegure razonablemente el cumplimiento de las leyes, normas que la regulan.

Dentro de sus componentes encontramos:

- *Ambiente de Control*: es la base de todo control interno y se ubica en la base de la pirámide, es el entorno donde las personas desarrollan sus actividades dentro de la empresa. Es la escala de valores o conductas éticas que predominan en la empresa donde toda organización tiene un predominio de determinadas conductas, valores, estilo de conducción de la dirección.
- *Evaluación del riesgo*: cada operación que se realiza dentro de la empresa siempre tiene su riesgo inherente, existiendo actividades con mayor o con menor riesgo pero todas la tienen. Se debe analizar e identificar el riesgo que puede afectar el logro de los objetivos de la organización; y tener en cuenta que el riesgo es

minimizado pero nunca anulado. Existen situaciones que hacen que los riesgos sean mayores, como ser: cambios de tecnología, apertura de nuevas líneas de negocio, incremento del número de personal, crecimiento acelerado de operaciones, etc.

• *Actividades de control:* se definen las acciones necesarias para cubrir los riesgos que afectan el logro de los objetivos. Se ejecutan en los distintos procesos, áreas, niveles jerárquicos, sectores, están presentes en todos los sistemas administrativos. Por ejemplo, controlar la mercadería ingresada al almacén sin tener el conocimiento del remito. Las actividades de control pueden ser preventivas ya que permiten prevenir un error, como ser recuento a ciegas, detectar si hubo error al llegar la recepción del producto. Tienen que ser efectivos y funcionar. Es tarea de los auditores evaluar que funcionen correctamente.

• *Comunicación e información:* la base de una adecuada estructura de control es la calidad de la información y comunicación efectivas. Se debe diseñar cómo se traslada o produce la información y cómo se realizan las comunicaciones para que la información sea confiable. El sistema de comunicación permite que cada empleado o sector sepa cuáles son sus funciones y responsabilidades, permitiendo que la información llegue a cada sector para desarrollar las actividades y el sistema de control interno asegure la calidad y la oportunidad de la misma.

• *Monitoreo y vigilancia:* para asegurar el funcionamiento hay que monitorear y vigilar correctamente el sistema de control interno. Debe ser constantemente revisado para adaptarse a los cambios que se producen en la empresa. Este punto es una responsabilidad de la:

- Dirección que son dueños del control y son los únicos responsables de instalara el sistema de control y de llevarlo a cabo.
- Gerencia son responsables, pero solamente de un sector.
- Auditoria interna evalúa la efectividad del control interno y no es responsable del sistema de control interno sólo evalúa y revisa.
- Auditoria externa, asesores, clientes, proveedores no son responsables partícipes pero brindan información que puede ser útil para el sistema de control interno.

En síntesis podemos decir que el sistema de control interno es preventivo y continuo; está unido a los sistemas administrativos y contables de la organización; e incorporado al diseño de la estructura de los sistemas administrativos procedimientos y sistemas de información. Por lo tanto no es esporádico ni externo al sistema al que sirve, ni a la empresa que opera. Implica eficacia en los procedimientos y controles, eficiencia operativa y seguridad en materia de información. Utiliza la relación Costo/Beneficio donde hay actividades de control que por razones de costo no pueden ser llevadas a cabo y a pesar de que el control deje un beneficio al no tener recursos necesarios se convierte en limitante.

Para implantar un adecuado sistema de control interno se necesitan normas generales y particulares.

- Las *normas generales* tienen que ver con todo el conjunto de la organización, e incluye a toda la organización y comprende:

- *Formación de un “ambiente de control”*: es la norma básica y fundamental, que constituye un requisito previo para la implementación de cualquier sistema de control. Consiste en la certeza de que ninguna operación importante quede sin controlar, y esta formación del ambiente de control es un incentivo para que el personal cuide los aspectos que lo competen.

- *Evitar “zonas grises o tierra de nadie”*: estas zonas traen efectos desagradables como la generación de conflictos y la caída de la moral del personal afectado. Cuando estructuro y defino procedimientos, asigno un responsable a cada función y cada actividad está definida para quien la ejecute. Se debe buscar un responsable ante una emisión, omisión, errores, irregularidades. La actividad debe ser ejecutada con idéntico criterio porque siempre van a existir conflictos entre distintas personas o áreas de una empresa.

- *Formalizar las operaciones por escrito*: las distintas operaciones que se van realizando en la organización deberían formalizarse por escrito, a través de distintos tipos de documentos o formularios que las contengan y describan adecuadamente. Se debe contar en cada caso con la correspondiente documentación respaldatoria, como ser la factura del proveedor en caso de una compra, rendición de

gastos, etc. Con las herramientas de los manuales de procedimientos y los cursogramas se logra esta formalización. Así se evita que las operaciones se realicen de distintos modos y se puede identificar quiénes, donde y cómo se autorizan los procesos desde el punto de vista del control.

○ *Establecer niveles de autorización:* apunta a que quede claramente establecido quién puede autorizar cada operación y los rangos de importes para los cuales la autorización es válida, es decir, con qué alcance llega la función de automatización. Generalmente esta forma se materializa a través de una planilla o formulario.

○ *Separación de funciones /control cruzado por oposición de intereses:* aquí se presenta uno de los pilares del sistema de control interno ya que permite que el procesamiento completo de una operación sea tarea de varios sectores, de forma que se pueda establecer un control cruzado por oposición de intereses. Así se evita que una sola persona o sector tenga a su cargo la totalidad de las actividades o acciones de ese ciclo operativo y que la totalidad de decisiones pasen por una nueva persona o sector. Es importante tener en cuenta ciertas incompatibilidades como ser: quien registra no maneja dinero, quien maneja dinero no maneja bienes, no puede registrar quien ordena pago, no puede registrar quien maneja fondos y no puede registrar quien recauda.

○ *Utilizar formularios pre-enumerados (de imprenta) o comprobantes:* se recomienda la prenumeración (de imprenta) de todos los formularios que utilice la empresa, aún aquellos de carácter y exclusivo uso interno. Esta recomendación alcanza órdenes de pago, partes de ingresos y egresos de fondos, planillas de cobranzas y valores recibidos por correspondencia, como así también los de usos externos como ser facturas, remitos, notas de crédito, notas de débito. Así se evita salteos de números o asignar a más de un juego de ejemplares y dificulta las maniobras cuando se sustituye un ejemplar por otro.

○ *Control numérico de formularios en las distintas áreas receptoras (control de integridad):* es importante que los sectores receptores se aseguren de haber recibido la totalidad de los comprobantes que fueron emitidos para su uso. La

persona que registra o archiva, realiza este control numérico del comprobante. Cuando contaduría declara las declaraciones juradas del IVA, controla la correlatividad numérica de los comprobantes en el IVA ventas.

- *Control de correlatividad numérico-cronológica:* consiste en verificar ante la emisión de un nuevo número de un determinado formulario, que su fecha es similar o posterior a la del número precedente. Cuando existen errores en la correlatividad numérico-cronológico da lugar a cuestionamientos serios por parte de organismos estatales de control como ser la AFIP porque se está mostrando una situación que viola el código de comercio y también inexplicable a la vista de cualquier persona.

- *Respetar condiciones básicas de la función:* el hecho de no desvirtuar la naturaleza propia de cada área, por motivos de mejorar al aprovechamiento de su capacidad. Por ejemplo, si departamentalizamos por funciones se debe respetar las funciones del departamento compras.

- *Análisis de riesgos /cobertura de seguros:* hay que analizar la conveniencia de su contratación con el objeto de salvaguardar el patrimonio de la organización, y se hace antes de enfrentar situaciones u operaciones críticas. Se puede citar a los seguros obligatorios, seguros para activos (contra incendios, siniestros, robos e instalaciones), seguros de dinero contra robo, seguros contra accidentes, etc.

- *Revalorización de la función de archivo:* es importante porque la información bien archivada es adecuadamente recuperada en el momento oportuno, logrando una fácil y rápida recuperación de la información y documentación necesaria. Así se evita riesgos de perder la documentación y que se deteriore la documentación por haber sido mal archivadas.

- *Custodias de formulario sin utilizar:* los talonarios de distintos formularios (cheques, recibos) sin usar deberían ser guardados en un lugar cerrado y bajo la responsabilidad de un funcionario de jerarquía ajeno al manejo de fondos. Hay que destacar que la entrega de talonarios en blanco debería efectuarse sólo ante la rendición de los talonarios ya utilizados. Se debe lograr un adecuado control sobre la

utilización de los talonarios de recibo y cheques, guardando una lógica correlación numérico-cronológico en la medida de lo posible y evitar la comisión de fraudes.

○ *Rotación interna del personal afectada a áreas sensibles:* intenta prevenir la permanencia de una persona en áreas sensibles durante prolongados períodos, lo que podría dar lugar a desviaciones en el ejercicio de sus funciones. Es muy conveniente en las funciones de compras, pagos, liquidación de sueldos, pagos de sueldos.

○ *Evitar rotación interna acelerada del personal:* la alta rotación del personal no es signo de que algo bueno y positivo esté pasando, podría estar mostrando una situación anómala que hace que el personal afectado se desvincule al poco tiempo de tomar servicios.

○ *Registraciones llevadas en forma clara y al día:* la registración debe encontrarse actualizada con el objeto de permitir el ejercicio del control, particularmente en el caso de análisis de cuentas y seguimiento de operaciones a través del sistema contable. Sus condiciones son: las operaciones se registran cronológicamente, deben estar actualizadas y evitar los resúmenes (registraciones resumidas).

○ *Mecanismos o canales para reclamos de los clientes:* se recomienda evaluar la necesidad de colocar anuncios en lugares visibles de la empresa invitando a los clientes a manifestar su desagrado o disconformidad con el servicio recibido o una sugerencia para mejorar el mismo mediante un libro de quejas.

○ *Independencia del sector que controla respecto del sector que es controlado:* el que controla no puede depender del que está siendo controlado. Siempre debe existir independencia, imparcialidad y libertad de acción.

• Las *normas particulares*, denominadas también específicas, están dedicadas a cada área. Las siguientes normas de control interno están referidas a:

○ La estructura de la organización (vertical y horizontal) y a la separación de las funciones.

- Las medidas concretas para evitar cometer errores o fraudes que atentan contra el patrimonio de la empresa, como ser en el recuento de mercadería recibida por los proveedores y su control de calidad.
- Crear el ambiente necesario para poder aplicar las normas de control interno, mejorando los procedimientos y rutinas administrativas.
- Cumplir con las normas legales, decretos, resoluciones (nacionales, provinciales, municipales, organismos de control).

8.- Informes para la dirección

Los informes para la dirección son herramientas de información y comunicación que le permiten a la gerencia medir su eficacia y eficiencia; evaluar las actividades de un sector, área, departamento; verificar el cumplimiento de todos los planes y políticas.

Algunos autores consideran que todo informe para la dirección debe tener filtros. Las características de esos “filtros” son: eficiente, formal, preestablecido, autoridad para filtrar, suma confianza, capacidad probada para filtrar.

Los informes para la dirección dependen del tipo de empresa y su organigrama, estructura organizacional, sistemas administrativos, controles internos impuestos, y el nivel al que va dirigida la información (a medida que se asciende en la cúspide de la organización la información se hace mas resumida, mas condensada y con menos cantidad de detalles).

Estos informes deben ser:

- *Simples*: se deben evitar complicaciones.
- *Claros*: deben ser entendibles.
- *Oportunos*: para tomar pronto conocimiento de la realidad.
- *Periódicos*: deben hacerse cada intervalos de tiempo.
- *Comparables*: con un estándar que se haya predeterminado, con períodos anteriores, ejercicios o presupuestos.
- *Exactos*: la base de captación de los datos deben ser la correcta.

- *Costo de producirlo*: debe ser menor que los beneficios que se esperan obtener de ellos.

- *Objetivos*: se debe eliminar los problemas de análisis subjetivo y factores estacionales, donde el informe presente la opinión del que lo está haciendo, y sea prudente y que no vaya mas allá de lo que se está observando.

- *Redondeo de cifras*.

- *Indicar tendencias*.

Los informes pueden ser:

- *Periódicos o Permanentes*: son informes previstos formalmente y programados inclusive en su diseño, que se deben producir permanentemente bajo alguna periodicidad (semanal, mensual, trimestral quincenal). Son informes “formales” que están provistos en el manual de funciones, cuando se establecen las mismas en la descripción de cargos que se deberá informar sobre determinados temas, y no su diseño. Podemos citar los informes de ventas de un sector, informes de compras, informe de tesorería, informe de producción, etc.

- *Circunstanciales o Coyunturales*: son informes que se producen por pedido de un funcionario, o sea que se arman y diseñan según la cuestión a informar. No son formales, son esporádicos. No es normativa, lo que se persigue es buscar un elemento rápido como ser medir el avance de un determinado producto o bien evaluar los resultados sobre la marcha. Los informes son por lo general un grado de análisis inversamente proporcional a la jerarquía que se reporta. A medida que más descendiendo en la jerarquía hay un mayor grado de análisis y a medida que más asciendo en la jerarquía hay un menor grado de análisis.

Lo aconsejable es una combinación tanto de informes periódicos y circunstanciales.

Existen también informes analíticos basados en la estructura jerárquica, que es la adecuación de los informes en concordancia a la estructura jerárquica de la empresa. Cada sector de la empresa recibe informes con el grado de análisis necesario para su gestión.

9.- Órganos e instrumentos de gobierno de la familia empresaria

En el caso de las empresas de familia, si sus propietarios desean que la misma continúe por medio de sus descendientes con las características propias de este tipo de empresa, es necesario contar con otros órganos de gobierno. Estos son la asamblea familiar y el consejo familiar, útiles para regular las relaciones familia-empresa y que se convierten en eficaces instrumentos para el logro de la unidad y del compromiso. El resultado de estas reuniones puede ser un protocolo o reglamento familiar en el que se regulen todas estas relaciones.

En las empresas familiares con pocos miembros, la asamblea familiar funciona también como consejo familiar. A medida que los miembros crecen en cantidad, es conveniente diferenciarlos, ya que el consejo familiar debe estar conformado por un número reducido de miembros y la asamblea familiar por los miembros mayores de cierta edad.

9.1.- Asamblea familiar

El ciclo natural de vida lleva a que los hijos empiecen a formar sus propias familias. Es aquí donde empieza a necesitarse un órgano de gobierno que permita a las distintas ramas de la familia conocer y discutir los temas de la empresa familiar, naciendo así la asamblea familiar.

Las familias que poseen conflictos emocionales serios difícilmente puedan participar en una asamblea familiar y tener reuniones provechosas. Los miembros deben ser capaces de resolver conflictos y tener la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios, manteniendo siempre estables los lazos afectivos entre ellos.

En general, la etapa inicial de la asamblea familiar se da cuando la empresa es joven, las reuniones familiares son informales y sólo participan el propietario y su cónyuge. Luego los hijos se incorporan a este tipo de reuniones. De este modo se desarrolla la base de la cultura y el sistema de valores de la familia, aprendiendo a conversar y a ponerse de acuerdo. Antes que termine esta etapa, comenzarán a

realizar la planeación estratégica familiar, pero como no se la puede separar la planeación estratégica del negocio, es necesario formalizar varios aspectos en un protocolo o reglamento familiar. Esta etapa es preparatoria para el ingreso de los hijos a la empresa. Se debe recalcar que muchas veces los padres parecen estar más dispuestos a aceptar ciertas críticas de las hijas acerca de la empresa, mientras que si los hijos varones tienen ese comportamiento el padre puede interpretarlo como un ataque personal. También para los padres no hay hijos incapaces, por lo que se puede tornar difícil reconocer las debilidades de los hijos para trabajar en la empresa familiar.

La siguiente etapa de la asamblea familiar se da cuando la familia ha crecido, puede incluso que se incorporen parientes políticos, etc. Se siguen manteniendo las reuniones con todos los familiares presentes mayores de dieciocho años y con el tiempo éstas pueden formalizarse para empezar a llamarse “asambleas familiares”. Este tipo de reuniones se suelen hacer una o dos veces al año para poner a la familia al tanto de las cuestiones de la empresa. Luego un pequeño grupo de elegidos entre todos constituyen un comité, el consejo familiar, que tendrá que evaluar los progresos de la empresa en la aplicación de los valores y normas de la familia.

Este ámbito es el apropiado para dar a conocer la historia de la familia y de la empresa, en la que algunas veces los padres, y otras los abuelos, cuentan cómo y por qué crearon la empresa. Se puede hacer referencia a cuáles eran sus sueños, cómo empezaron, quiénes participaban, con qué dinero comenzaron, etc. De este modo es mucho más seguro que las próximas generaciones conserven todos los valores de los fundadores y comprendan la misión que tuvo la empresa y cómo fue evolucionando en el tiempo.

Es muy importante que los padres conversen sobre los objetivos personales y profesionales de todos sus hijos, para conocer mejor sus intereses e instrumentar la sucesión en base a ellos. En caso que todos o varios quieran quedarse con la empresa, se debe plantear la etapa de conversación para elaborar un protocolo que establezca las relaciones que existirán entre las empresas y las respectivas familias.

9.2.- Consejo familiar

El consejo familiar es el que representa a todas las familias involucradas, desempeñando un importante rol en el diseño de políticas y modos de resolver los posibles conflictos entre familiares, desde el tema de remuneraciones hasta causales para abandonar la empresa familiar. Este consejo debe educar sobre los derechos y obligaciones que tienen sus miembros para con la empresa familiar. Es necesario que se elabore un protocolo familiar que regule todas las necesidades y relaciones de la familia y la empresa.

Normalmente, el presidente del consejo familiar es el que organiza las reuniones y el orden de la misma. El presidente puede ser la cabeza de la familia, o que rote cada cierto tiempo, etc. Es su responsabilidad hacer que se respeten los valores a los que los familiares se comprometieron en el protocolo familiar.

Para presidir el consejo familiar, es necesario elegir a alguien que inspire confianza y respeto a todos los familiares, y que sea competente para conducir reuniones, para la negociación y la resolución de conflictos. En algunas empresas prevalece la tradición familiar de conceder el mando de presidente al miembro más antiguo.

Además de elaborar el protocolo, el consejo familiar puede tener otras funciones, tales como ejercer el derecho de veto al nombramiento de familiares o ascensos dentro de la empresa; realizar tareas de mediación y arbitraje; controlar anualmente la retribución de los familiares a fin de garantizar su equidad; velar por el cumplimiento del protocolo familiar; aprobar o vetar transferencias de acciones y aplicar el procedimiento de transferencia obligatoria.

Además de su estructura formal de procedimientos, se deben tener reuniones personales con cada miembro para profundizar los objetivos e intereses individuales de cada uno. También es importante que las primeras reuniones del consejo familiar sean consideradas útiles por parte de todos, se debe tener una actitud favorable que haga que los miembros consideren necesarias estas reuniones para la empresa.

9.3.- Protocolo familiar

“El protocolo familiar es un instrumento marco que contiene las normas que clarifican la interacción de la familia con la empresa, y estipula una determinada actuación por parte de las familias propietarias. Es decir, es un compromiso por decisiones que mejor se adaptan a la voluntad de hacer compatible la continuidad del binomio empresa-familia. De ahí la expresión protocolo como un conjunto de decisiones sobre la manera de comportarse como propietarios y familiares, como directivos, como posibles sucesores en la titularidad y dirección de la empresa. Se definen principios, compromisos, derechos y deberes”³³.

El protocolo es un documento de relevante importancia para que la empresa familiar pueda afrontar el cambio generacional, que es un hecho que no se puede evitar en la medida que se visualice la continuidad de la misma. Debe ser un documento escrito firmado por los miembros de la familia que reflejen la consecuencia del consenso.

Sirve como una garantía de los derechos de las familias de manera que sea visto como la mejor defensa de sus propios intereses y no como el resultado de negociaciones donde unos pierden mientras otros ganan. Los que suscriben el protocolo son los miembros de la empresa familiar, que tienen la voluntad de proyectarse hacia el futuro, de un conjunto de normas que regulen el funcionamiento de la empresa en su relación con la familia y los términos y condiciones en los que cada uno de ellos, libremente, podrá disponer de su patrimonio en la titularidad de la empresa.

La experiencia aconseja que el protocolo familiar tiene que ir acompañado de la formalización de un testamento en el mismo sentido, ya que ante un fallecimiento su existencia facilita el proceso sucesorio.

Entre sus objetivos se pueden mencionar: instala un proceso de comunicación intrafamiliar para tratar temas difíciles sobre la relación familia-empresa; clarifica y delimita los ámbitos de actuación de la familia y de la empresa; establece de

³³ DODERO, Santiago, op. cit., Pág. 257.

antemano cómo solucionar problemas que es probable que se presenten; tiene en cuenta los intereses, expectativas, objetivos personales y profesionales de los familiares para evaluar su compatibilidad con la estrategia de la empresa; y por último, busca objetivar y despersonalizar actividades realizadas por familiares en la empresa: remuneraciones, desempeños, asignación de puestos, etc.

La clave del éxito es que existan reglas claras, que sean consensuadas y comprendidas como beneficiosas para todos y no para defender intereses particulares. Es necesario entender que lo que se busca es reforzar la armonía familiar y ayudar a la continuidad y crecimiento de la empresa.

9.4.- Oficina familiar

En la actualidad muchas empresas familiares están creando oficinas para contribuir con los miembros en sus deberes y responsabilidades de propietarios. Aunque los servicios son distintos, pueden asumir la responsabilidad principal de las coinversiones familiares, el capital privado de la familia y las inversiones de capital de riesgo, asesoramiento fiscal y legal, la preparación de la declaración fiscal, el llenado de documentos jurídicos requeridos en nombre de un propietario, su educación, la planificación y ejecución de reuniones del consejo familiar, las reuniones de los accionistas y asambleas familiares, y la administración de activos o propiedades compartidos como ser una propiedad familiar para vacaciones, etc.

CAPÍTULO V

Relevamiento, diagnóstico y soluciones propuestas para la empresa familiar “J&R”

Sumario: 1.- Análisis preliminar. 2.- Reseña Histórica.
3.- Relevamiento, diagnóstico y soluciones
propuestas.

1.- Análisis preliminar

El análisis que a continuación se desarrolla trata sobre un negocio familiar tucumano cuyo nombre, junto con el de sus integrantes, será reemplazado por nombres ficticios para conservar su confidencialidad.

Teniendo en cuenta el marco teórico relatado en los capítulos anteriores, se buscará descubrir los problemas que afronta esta empresa familiar en particular, diagnosticando sus principales falencias con sus respectivas soluciones, y se propondrá un plan de negocios para un determinado horizonte de tiempo como un ejercicio de aplicación práctica de los temas ya estudiados.

2.- Reseña histórica

La historia de esta empresa familiar inicia a fines de la década de los '40, cuando José siendo una persona joven y entusiasta, inicia la fabricación de joyas de plata y de oro en un taller instalado en Banda del Río Salí para luego venderlas personalmente por mayor y menor en el norte argentino.

A fines de los '50 nació en Tucumán gracias a José López, "J&R", negocio instalado dedicado a la comercialización y fabricación de joyas, relojes y regalería en general, contando también con un taller de composturas y grabado. En aquella época eran pocos los negocios que desarrollaban este rubro, por lo que su crecimiento fue importante, buscando siempre satisfacer las necesidades de sus clientes y prestando atención a las demandas del público.

Pero así como José fue un visionario en cuanto al funcionamiento de su negocio, tuvo la desdicha de no saber mantenerlo en el tiempo. Entre los principales motivos pueden destacarse el "vivir el presente" sin prever para años futuros, no involucrar directamente a sus hijos para dar continuidad al negocio y no afrontar los problemas económicos a tiempo para evitar la quiebra.

Paralelamente a los negocios de José, su hijo mayor Juan a fines de la década de los '70 decidió abrir un emprendimiento propio debido a su decisión de no continuar con los estudios universitarios. Por lealtad a su padre y para no generar una competencia directa, decide instalarse en un local en Banda del Río Salí. Allí se dedicaría por veinte años a la comercialización de joyas, relojes, regalería, juguetería y venta de ropa para todas las edades; encontrando un mercado no explotado en aquellos tiempos y que le permitió ganar muchos clientes de la zona. Luego, debido a dos grandes robos que sufrió el local, con gran pena tuvo que decidir cerrar el mismo.

En esta época de transición, con gran apoyo de su esposa María que tenía un negocio instalado dedicado a la venta de comestibles y por sus tres hijas pequeñas en aquel entonces, Juan decide mantener a sus clientes realizando ventas a domicilio hasta poder capitalizarse nuevamente.

En 1997 logra con gran esfuerzo y entusiasmo reabrir su negocio, pero esta vez en el centro de la ciudad de San Miguel de Tucumán, ya que su padre había cerrado tiempo atrás el suyo. Esta vez se dedicaría a la venta de relojes y joyas, arreglo de las mismas y grabados en general. Juan le permite a su padre de avanzada edad que instale dentro de su negocio al pequeño taller de composturas y grabado que le quedó en el que trabajaban dos sobrinos suyos. Al cabo de unos años, aquellos sobrinos abren sus propios talleres.

En plena crisis del 2001, animado por María, traslada el negocio a otra ubicación. Será este lugar el que se convierta en la casa central y el negocio estable hasta la fecha de la empresa familiar. Se puede decir que fue José quien refundó el negocio, mejoró la imagen del mismo, y logró un crecimiento sostenido en el tiempo.

“J&R” hoy cuenta con dos salones de venta a los que sumaron el rubro regalería. La casa central es atendida por María, quien decidió cerrar su negocio propio de veinticinco años de trayectoria por problemas de salud, y desde que empezó a trabajar junto a Juan han logrado afrontar grandes desafíos. La sucursal que se abrió hace dos años, es atendida por Juan. Eventualmente, sus tres hijas colaboran en el negocio en todo lo que pueden y se les permite, debido a que estudian en la universidad. Malena, Clarita y Paula que conformarían la segunda generación de la empresa familiar están entrando a una edad adulta como para su ingreso en el negocio familiar. Este es el gran motivo por el que se requiere una mayor organización para afrontar la crisis del paso generacional y una estructura firme, para situar a los responsables dentro del organigrama.

Las posiciones ganadas en la empresa deben ser producto de su esfuerzo, sin perjuicio de su calidad de hijas de Juan. Tener el apellido López no es suficiente, deben por sobre todas las cosas demostrar destreza en materia de negocios, administración y diseño innovador. El negocio deberá ahora plantearse con gente capaz y honesta, sin importar que se trate de personas del ámbito familiar o externo, ya que es necesario ampliar el personal de trabajo.

Lograr la separación de la administración de la propiedad, el diseño y estructura organizacional y reconocer los méritos de los miembros, son cuestiones a

tener en cuenta para lograr el éxito en la empresa familiar. En este tipo de negocios, es imperioso que todos sus integrantes no se vean afectados por conflictos o diferencias personales, por lo contrario, siempre se debe buscar la primacía de la empresa y sus beneficios sin por ello perjudicar los lazos de familia.

3.- Relevamiento y diagnóstico

Luego de analizar los cuestionarios que se utilizaron para recabar información de la empresa y de sus integrantes, se infiere que Juan fue el que hizo crecer la empresa y mejorar la imagen de la misma frente a proveedores y clientes, aprovechando oportunidades que lo llevarían al éxito. Pero también sale a la vista la gran centralización que hay en su persona con respecto a la administración de su negocio, convirtiéndose en una dificultad el delegar responsabilidad y asignar tareas a otras personas. A la fecha él maneja todo, incluida la atención al público, donde también su señora maneja el área de ventas. Por lo que se deduce que no existe un control organizado, lo cual no permite maximizar el manejo de un negocio de su envergadura.

Se puede decir que a la fecha esta organización precaria que posee no obstaculiza totalmente su manejo, pero si se pretende su continuidad en el tiempo y que el paso generacional sea eficaz y eficiente estos temas deben solucionarse.

Una vez terminada la etapa de relevamiento de datos mediante la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría, entre ellos, observaciones, cuestionarios, entrevistas, inspección ocular, etc., se observan áreas de conflicto y problemas de organización para los cuales mediante el presente trabajo se pretende brindar una solución que maximice los beneficios de J&R.

Así, utilizando los conceptos desarrollados en los capítulos anteriores a partir de los cuales se puede crear una empresa ideal, es que se pudo detectar ciertas falencias:

- Nunca se realizó un diagnóstico de la empresa.

- Centralización de tareas en la persona del propietario-administrador e incorrecta distribución de funciones.

- Ausencia de un sistema de Control organizado.

- No posee un plan de negocios.

- Carencia de elementos fundamentales que hacen al diseño y estructura organizacional de la empresa, como ser: genograma, organigramas y departamentalización, manuales de funciones, formularios, etc.

- Falta de innovación en materia de nuevos circuitos comerciales y tecnológicos.

- No cuenta con un adecuado plan de sucesión.

3.1.- “Nunca se realizó un diagnóstico de la empresa”

Para afrontar esta falencia, es importante nombrar la herramienta de diagnóstico FODA, que fuera descripta en el capítulo tres del presente trabajo. Es importante tener un conocimiento actual de la empresa si se pretende proyectar la misma hacia el futuro.

A continuación se buscará desarrollar una matriz FODA lo más representativa posible de la realidad de la empresa familiar.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de casi todos los miembros de la familia y buena comunicación. • Excepcional atención al cliente, que se busca mejorar día a día. • Alta calidad de los productos. • Confianza en el núcleo familiar ya que es un rubro muy especial. • Los proveedores de los productos son confiables. • Flexibilidad y adaptación a las necesidades del cliente. • Bien posicionado frente a los competidores del rubro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de roles asignados con claridad que dificulta la administración. • El dueño no conoce los valores, objetivos y expectativas de algunos miembros de su familia (Paula y Malena no tienen definido un perfil e interés exacto por el negocio). • Las retribuciones a sus hijas por eventuales tareas realizadas en el negocio son iguales, independientemente del grado de responsabilidad y esfuerzo que realicen. • Local de alquiler. • El dueño no utiliza sistemas de información para la toma de decisiones. • No se cuenta con información financiera oportuna. • No se implementan procedimientos de auditoría para llevar un control organizado.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Nuestra competencia es lenta para adoptar nuevas tecnologías. • Crecimiento rápido del mercado. • Necesidad del producto. • Innovación en modelos de alianzas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte competencia actual en el mercado. • El surgimiento de nuevas empresas en el ramo. • La situación política en el país es inestable y cambios constantes en materia impositiva. • Situación inestable de los metales preciosos que alteran constantemente los costos.

3.2.- “No posee un plan de negocios”

Para plantear una solución a este problema, nuevamente nos remitimos a lo analizado en el capítulo tres del presente trabajo, ya que allí encontramos el modelo de plan de negocios eficiente para esta empresa que necesita conciliar lo que quiere y necesita la empresa con el plan familiar que nunca ha realizado.

3.2.1.- “Plan de negocios de J&R”

3.2.1.1.- Visión

De la entrevista realizada al dueño del negocio se debe destacar que el sueño del fundador felizmente se está realizando, ya que cuando inició su negocio entre sus anhelos estaba tener un negocio bien instalado, armado de acuerdo a lo que exija la sociedad y el cliente demandante, pero por sobre todo que funcione y sea manejado por la familia. Desea que el negocio llegue se a ser sólido y bien organizado como empresa familiar.

Luego de esta breve descripción, se puede formular para “J&R” la siguiente visión:

“Poner a J&R como la empresa de familia de mayor prestigio y satisfacer las necesidades de nuestros clientes con un alto nivel de calidad para fines de esta década”.

3.2.1.2.- Misión

En la formulación de la misión de “J&R” se debe tener en cuenta lo siguiente:

- *Cientes:* quienes demandan los productos que comercializa la empresa son, en un 80%, aquellas personas que necesitan realizar un regalo por nacimientos, bautismos, comuniones, festejo de cumpleaños, casamientos y aniversarios. Y el 20%

restante es ocupado por las personas que realizan compra de medallas para distinciones destinadas a colegios, universidades, empresas, fundaciones, etc. Actualmente trabajamos en estrecho contacto con nuestros clientes. Junto a ellos procuramos mejoras y soluciones a problemas sobre una base de confianza y respeto. Eso nos hace exitosos.

- *Productos y servicios:* ofrece como sus principales artículos, marcas de relojería de excelente calidad en distintos rangos de precios y joyas para toda ocasión (pulseras, aros, cadenas, medallas, anillos, etc.), especializándose en una gran variedad de modelos de alianzas que nos convierte en la joyería con mayores propuestas para los novios. También se fabrican algunas joyas a pedido y se ofrecen medallas para egresados o distinciones en distintos tipos de metales, prestando asesoría a sus clientes y brindando un servicio de grabado único dentro de las joyerías del ramo. En un menor nivel, se ofrecen artículos de regalería que se identifican como pequeños regalos de oficina, cristalería, tarjeteros, bandejas, etc., y composturas de joyas y relojes en general.

- *Mercados:* compite en el mercado de comercialización de joyas, relojes y regalería en general.

- *Tecnología:* actualmente posee una computadora utilizada para el área de grabado, ya que tiene una máquina que realiza los mismos con exactitud y en serie. Ésta permite grabar logos para colegios y empresas con una excelente terminación, que lo hace atractivo a nuestros clientes. En un futuro cercano debe instalar una computadora con un sistema de información y gestión que permita ordenar el negocio.

- *Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad:* con relación a las metas económicas, como se trata de una empresa de familia, sus dueños tienen el sueño y la intención de que ésta no sólo sirva de sostén para el núcleo familiar, sino que crezca y se expanda dando la posibilidad a las próximas generaciones de valerse de la misma para la prosperidad.

- *Personal de trabajo:* Buscaremos brindar a nuestros empleados lugares seguros de trabajo y condiciones y tareas laborales satisfactorias. Preferiremos la

discusión directa, porque los problemas deben verse como oportunidades y no como críticas. Deberán trabajar responsablemente orientados hacia la consecución de resultados. Eso nos hace socialmente responsables y atractivos. Nuestros gerentes tienen suficiente autonomía para desarrollar sus propias iniciativas y decisiones, y responden por los resultados de sus respectivos sectores. El modelo de su función incluye estimular y a la vez exigir. Mujeres y varones tienen igual oportunidad de ascenso. Por eso, administrar en nuestra empresa es una tarea ambiciosa y variada.

- *Filosofía*: existe vocación de continuidad, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia, como ser el sacrificio, el diálogo de igual a igual, la unidad, el entusiasmo y la pasión y empeño por el trabajo realizado. Los valores que guían el comportamiento de la empresa son la responsabilidad, el respeto, la ética, la paciencia y la seriedad.

- *Concepto de sí misma*: tiene como fortalezas la excelente atención y el propósito máximo de la felicidad del cliente cuando realiza su compra, variedad de productos, su calidad, precios que atraen al cliente y la ubicación céntrica del negocio.

- *Preocupación por la imagen pública*: busca que los clientes la consideren una de las mejores opciones dentro del rubro y sabe que para eso es fundamental el buen trato y la cordial atención para fidelizar a sus clientes. Los dueños del negocio están siempre atentos a la innovación en sus instalaciones, se ha implementado en los salones de venta una uniformidad de la marca con colores y tipografías que se respetan para que el cliente cuando vea una publicidad en medios gráficos, o ingrese al local y realice su compra, perciba que desde la placa televisiva o el color de la pared del local hasta el color de su bolsita de cartón están relacionados para hacer que su mente lo retenga y lo posicione en las primeras opciones para próximas visitas y futuras compras. También es importante resaltar la instalación de aromatizadores de ambiente, para el cual se ha elegido un aroma a uva o chicle, que tienen excelente aceptación por el cliente y continuamente lo están elogiando, porque no hay nada mejor que llegar a un lugar donde se siente un aroma dulce y acogedor.

- *Calidad inspiradora:* La misión en esta empresa familiar está definida pero no está establecida por escrito y, por lo tanto, existe la posibilidad que con el tiempo vaya perdiendo permanencia. El fundador necesita tener un soporte escrito que se convierta en el fundamento de su vida empresarial.

Podemos simplificar todo lo anteriormente enunciado en el siguiente párrafo:

“Somos una empresa de familia dedicada a la comercialización de joyas, relojes y regalería en general, composturas y grabados computarizados; destinados a todos aquellos clientes que deseen realizar un regalo para recordar momentos importantes en la vida del agasajado y busquen productos de excelente calidad, avalados por la garantía de un negocio que lleva muchos años convirtiendo a sus clientes en amigos que depositan toda su confianza debido a la muestra de responsabilidad y buen trato. Siempre buscamos generar un valor agregado en nuestros productos, eso hace que nuestras actividades sean sostenibles en el tiempo”.

3.2.1.3.- Valores

Como empresa familiar, pensamos y planeamos a largo plazo. Y todos nosotros somos responsables de asegurar que esto se encuentre reflejado en nuestras actividades diarias. Eso nos hace predecibles.

“La calidad es nuestra regla, la innovación nuestra actitud”

- *Respeto:* este valor regirá las relaciones entre la empresa y el entorno. Su razón de ser son los clientes, que son su principal factor de crecimiento. La persona tiene que estar por encima de todo, manteniendo siempre respeto entre los miembros de nuestra empresa de familia. Nuestra empresa disfruta innovar para seguir teniendo éxito. Sin embargo, siempre mantenemos nuestro camino: el respeto mutuo y un espíritu empresarial sólido y orientado socialmente. Eso nos hace creíbles.

- *Lealtad*: el compromiso con la empresa es fundamental, con sus objetivos y metas en forma decidida y constante, obrando con honestidad y justicia.

- *Responsabilidad*: cumpliremos con nuestras obligaciones, dando siempre lo mejor de nosotros, tomando decisiones justas y a tiempo. Somos responsables de nuestra conducta empresarial. Es nuestra responsabilidad social el compromiso hacia la satisfacción de nuestros clientes y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Nosotros honramos nuestra palabra. Eso nos hace confiables.

- *Calidad*: el trabajo debe hacerse bien desde la primera vez, mostrando al cliente las bondades de elegir nuestros productos.

- *Mejoramiento continuo*: aprenderemos y mejoraremos continuamente, reconociendo nuestras fortalezas y debilidades.

“Al final de una semana laboral, debemos poder sentirnos orgullosos de lo que hayamos logrado en esta empresa familiar. Eso hace a J&R un negocio especial”.

3.2.1.4.- Estrategia

Estamos dedicados especialmente al comercio. Nuestros productos y servicios son de alta calidad, siempre tratando de mejorar los mismos. Buscamos lo nuevo principalmente desarrollando lo conocido y probado. Eso nos hace competitivos.

La estrategia que adopta J&R es una estrategia de diferenciación, buscando ofrecer a sus clientes productos y servicios con una marcada diferenciación dentro de su entorno competitivo, en cuanto a calidad del producto, sus terminaciones, garantía en calidad de metales, etc., que actualmente son muy valoradas por ellos convirtiéndose en una ventaja competitiva al momento de la elección.

Además de la estrategia genérica que debe elegir la empresa, debe tomar una serie de decisiones adicionales. La intervención que se realiza en la empresa para corregir deficiencias en alguna de las áreas de diagnóstico del FODA, puede planearse sobre la base del análisis mismo, y la estrategia comercial debe constituirse

sobre las fortalezas de la empresa, a la vez que puede que haya que tomar acciones para remediar o disminuir el impacto de las debilidades.

El propietario de la empresa tendrá que tomar conciencia de las futuras oportunidades e investigar y ponderar su potencial. La seriedad de las amenazas también deberá ser tenida en cuenta, así como la necesidad de emprender acciones urgentes para anticiparlas.

Es importante, a partir del diagnóstico FODA, desarrollar la matriz de estrategias:

<p style="text-align: center;">Internas</p> <p style="text-align: center;">Externas</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Excepcional atención al cliente, que se busca mejorar día a día.</p> <p>Alta calidad de los productos.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>No se cuenta con información financiera oportuna.</p> <p>No se implementan procedimientos de auditoría para llevar un control organizado.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Nuestra competencia es lenta para adoptar nuevas tecnologías.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA (FO)</p> <p>Realizar un estudio de mercado para ampliar la cartera de clientes.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA (DO)</p> <p>Establecer convenios con proveedores para introducir cambios tecnológicos.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>La política en el país es inestable y hay continuos cambios impositivos.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA (FA)</p> <p>Realizar una campaña de difusión de los productos de la empresa a través de medios publicitarios.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA (DA)</p> <p>Enfrentar a la competencia a partir de un mejoramiento continuo de la imagen de la empresa.</p>

La estrategia FO en general es la más recomendada y por lo tanto sería conveniente aplicarla en el caso particular de estudio, tratando de maximizar lo mejor posible las fortalezas que tiene la organización como ser el flujo de comunicación, el respeto y la pasión por el trabajo, el confort de los locales comerciales y el buen trato a los clientes, para afianzarse y poder hacer uso de las oportunidades que el mercado le presenta.

3.2.1.5.- Objetivos

Los objetivos de la firma en la que se basa nuestra investigación, se dividen en:

- Objetivo General:

- Ser líderes en nuestro rubro en la provincia de Tucumán, siendo la mejor opción, captando nuevos clientes y manteniendo con excelencia los actuales.
- Aumentar gradualmente, las ventas mensuales en un 20% con respecto al año anterior.

- Objetivos específicos:

- Disponer para finales de año una amplia variedad de propuestas y stock de nuestros productos para adecuarse a la necesidad de cada cliente.
- Hacer que J&R sea reconocida para finales de 2012 como una empresa emprendedora, a través de la imagen y diseño.
- Lograr la fidelización de los clientes ofreciendo productos de calidad y obteniendo un nivel óptimo de satisfacción del cliente.
- Realizar publicidad institucional en medios gráficos y televisivos.

- Objetivos de largo plazo – Estratégicos (horizonte de tiempo 5 años)

- Tener la representación de una marca importante de relojería. (Tissot, Rolex, Omega, Tag Heuer, etc.)
- Lograr expandirse y proveer a provincias de la región.

- Iniciar venta mayorista de nuestros productos.
- Tener un local propio.

- Objetivos de mediano plazo – Tácticos (horizonte de tiempo 2 años)
 - Cambiar el encuadre jurídico del negocio a una S.R.L.
 - Abrir un salón de venta en una galería céntrica de mayor circulación de personas y poder de venta.

- Objetivos de corto plazo – Operacionales:
 - Utilizar otros canales de publicidad y venta para nuestros productos, por ejemplo, internet.
 - Alquilar y/o comprar una oficina para depósito de estuches, bolsas, regalería, etc.
 - Comprar una nueva máquina que permita grabar bandejas, trabajos en serie, fotograbados y grabado de cristales.
 - Crear una base telefónica de clientes para fines de 2013, y recolectar datos como ser fecha de nacimiento, correo electrónico, etc. para ofrecer promociones por cumpleaños.

3.3.- “Centralización de tareas en la persona del propietario-administrador e incorrecta distribución de funciones”

Entre la información que se pudo obtener de las entrevistas, se puede decir que el dueño teme ceder un poco de autoridad; ignora qué y cómo hay que delegar concretamente; restringe la delegación a solo uno o dos miembros; insiste en que las funciones delegadas deben realizarse como él las lleva a cabo; prefiere tratar temas personalmente; temor a asumir riesgos; el rubro al que se dedica es muy especial y hay que ser cuidadoso.

Juan acapara en su persona todas las operaciones desde la compra de los productos que comercializa, tratando con los proveedores, realizando pedidos y

pagos, hasta las operaciones de ventas al público. Realiza los controles del stock, lleva el control de lo vendido, recibe el dinero en la caja, etc.

La propuesta consiste en la posibilidad de adoptar una política más descentralizada. La organización necesita que el dueño de “J&R” delegue mínimamente en dos personas ciertas funciones específicas, como ser las funciones de ventas y administración básica.

Este cambio permitirá que se encuentren nuevas opciones en el mercado y necesidades no atendidas de los clientes en las que la empresa podría trabajar, ganando así nuevos segmentos traducido claramente en maximización de ganancias.

En cuanto a la distribución de funciones, es claro que no existe formalmente. Por lo que se propone a partir de la elaboración de manuales de funciones, desarrollados posteriormente en este trabajo, formalizar el desarrollo de la actividad que realiza la empresa, definiendo el rol de cada miembro y las tareas competentes.

El objetivo de estas propuestas es solucionar la falta de orden del ente y la ausencia de responsabilidades concretas y claras.

3.4.- “Ausencia de un sistema de control organizado”

Actualmente carece de sistemas de control organizados basados en una estructura formal integrada, debido a que no posee una organización formal. Esto provoca la imposibilidad de implementar cualquier tipo de control. Al no tener los cimientos organizacionales, sería como un negocio construido en arena, que puede desmoronarse en cualquier momento ya que no existen cargos definidos que lo hagan prevalecer en el tiempo.

La asignación informal de responsabilidades y tareas obstaculizan la evaluación racional de las operaciones, impidiendo obtener una seguridad razonable de que se hayan realizado de manera correcta y transparente.

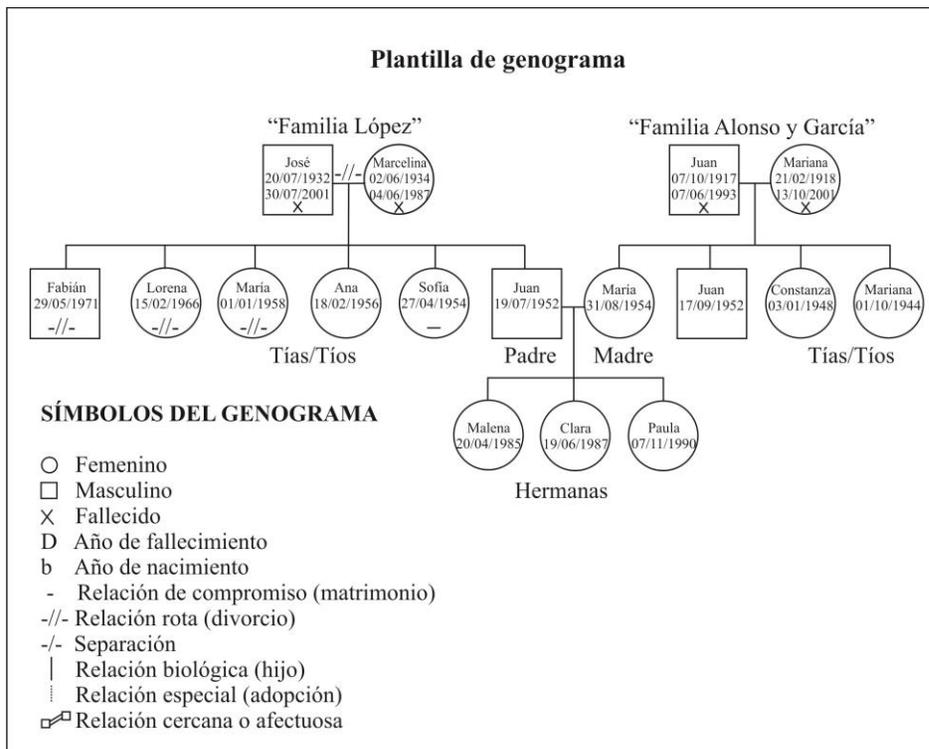
Existen controles básicos que no pueden faltar, por ejemplo: la separación de funciones y control por oposición de intereses; verificar los procesos de conformidad de las facturas de proveedores, las cantidades y precios recibidos y su

correspondencia con los procesados en las órdenes de compra; la necesidad de un control de stock que registre puntos críticos, lote económico de compras, puntos mínimos y stock de seguridad; implementación de un sistema informático de gestión y la implementación de formularios necesarios; etc.

En ítems posteriores se sugiere un organigrama de la familia empresaria que, junto con los manuales de funciones, establecen controles básicos de información cruzada que permiten una mejor gestión y brinda la información útil y oportuna para que el gerente general pueda tomar las decisiones que lo lleven al éxito empresarial.

3.5.- “Carencia de elementos fundamentales que hacen al diseño y estructura organizacional de la empresa, como ser: genograma, organigramas, manuales de funciones y procedimientos, formularios, informes para la dirección, sistemas de gestión, etc.”.

3.5.1.- Genograma



En este genograma se puede visualizar a las familias “López” y “Alonso y García”. Debido a que la empresa familiar es de Juan López, no se desarrolla la parte genealógica de primos.

A partir de la recolección de información se pueden destacar ciertos lemas y hechos históricos:

- *José López*: Al quedar viudo, José contrajo segundas nupcias. De dicho matrimonio tuvo dos hijos con los que a la fecha no se mantiene contacto. Su lema era “Vivir el presente”.

- *Juan y Mariana*: fue un matrimonio que vivió la guerra en Europa, a fines de la década de los ´40 decidieron venir a Argentina y se instalaron en Tucumán. Si bien en su pueblo natal tuvieron todas las comodidades al pertenecer a familias bien posicionadas, la vida que llevaron en nuestra provincia fue muy austera y con secuelas psicológicas de la guerra. Por lo que se valora el espíritu emprendedor de María y Constanza de sacar adelante a su familia a pesar de las adversidades. El lema de ellas será “Para crecer hay que ahorrar”.

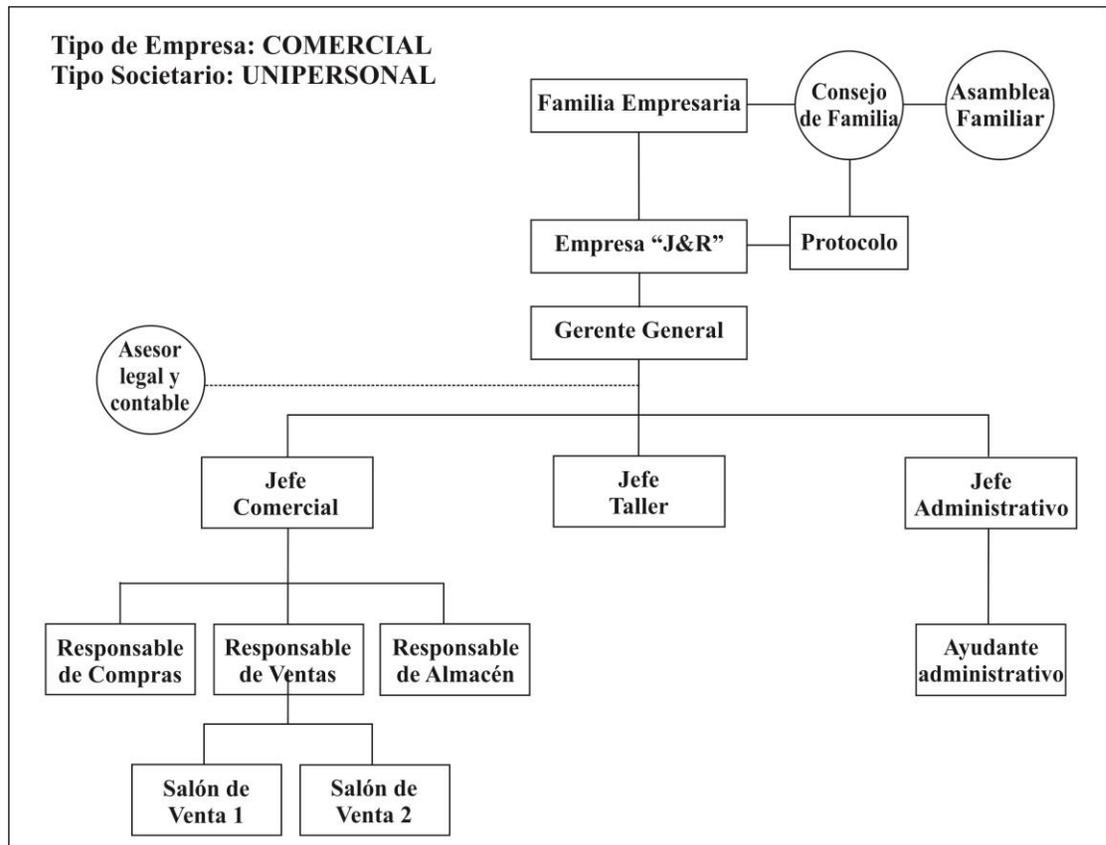
- *Matrimonio “Juan y María”*: a lo largo de este trabajo se han descripto diferentes cualidades, por lo que sólo se mencionarán los lemas que hicieron propios y que hoy sus hijas tienen también presentes:

- “La familia debe estar siempre unida”.
- “Gastar lo necesario, siempre ahorrar para poder afrontar épocas difíciles”.
- “El que trabaja cobra”.
- “Dedicación, perseverancia responsabilidad, seriedad y disciplina”.
- “Al negocio hay que quererlo”

3.5.2.- Organigrama

Actualmente, J&R es una empresa unipersonal responsable inscripto en IVA, con todas las tareas a cargo del fundador. Lo que se busca con el organigrama que se presenta a continuación, es la descentralización de funciones, la departamentalización

y una proyección para futuros puestos de trabajos que serán necesarios si la empresa familiar sigue creciendo, en los que se pretende priorizar la fuente de trabajo para la familia.



Los mandos serán explicados luego en el manual de funciones y tanto el consejo de familia como la asamblea familiar y el protocolo se desarrollarán en el plan de sucesión.

3.5.3.- Formularios

Los formularios son necesarios en toda empresa para lograr una mejor organización de la información que circula en la misma. Del relevamiento realizado podemos concluir que se necesitan implementar: listado de artículos a reponer,

solicitud de cotización, plantilla comparativa de presupuestos, orden de compra, informe de recepción, nota de débito y crédito, orden de devolución de compras, remito, nota de pedido, recibo, rendición de valores, planillas de caja y cobranzas, parte diario de caja, entre otros. Estos formularios deberían ir implementándose a medida que se va profundizando en la organización de la empresa, debido a que actualmente todo se hace informalmente. A continuación proponemos un formulario para cubrir la debilidad que debe ser atendida relacionada con el área de taller.

 J&R JOYERÍA & RELOJERÍA	CALLE S/NOMBRE N° 5 TEL: 4000000 C.P. 4000 - TUCUMÁN, ARGENTINA	
SOLICITUD DE SERVICIO DE REPARACIÓN		
N° 000001		
FECHA: /..... /.....		
CLIENTE:		
DOMICILIO:		
D.N.I. N°:	TELÉFONO:	
PRODUCTO A ARREGLAR:		
DESCRIPCIÓN:		
FECHA PROBABLE DE ENTREGA:		
PRESUPUESTO CONFIRMADO:	A COBRAR:	
OBSERVACIONES:		
ANEXO A LA SOLICITUD DE SERVICIO DE REPARACIÓN: <small>El cliente acepta la realización de un presupuesto de reparación, y en caso de aceptar el presupuesto, acepta la reparación y el costo de la misma. En el supuesto caso que el cliente no retire su producto y/o no abone el costo de la reparación de J&R en el término de 30 días corridos desde la fecha de realización del presupuesto, pierde derecho a reclamo alguno pudiendo J&R disponer libremente del producto (en concepto por gastos ocasionados ya sea de reparación, presupuesto, repuesto, etc.). Se deja constancia que el retiro del producto sólo puede ser realizado por el cliente enunciado en la parte superior de este formulario. La firma del presente por el cliente implica la aceptación de todos los términos establecidos.</small>		
..... FIRMA J&R FIRMA CLIENTE ENTREGADO
ORIGINAL BLANCO - DUPLICADO COLOR		

3.5.4.- Manuales de funciones

<p><u>Empresa: “J&R”</u></p> <p><u>Posición: Gerente General</u></p>	<p><u>Manual de Funciones</u></p>
<p><u>I. Misiones</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de empresa administrando eficientemente los recursos materiales y humanos para el logro de los objetivos.2. Conducir y coordinar el equipo gerencial.3. Representar Legal, Administrativa y Judicialmente a la Empresa frente a terceros. <p><u>II. Funciones</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Representar la empresa frente a terceros, manteniendo buenas relaciones con clientes, proveedores y público en general, asumiendo la representación de la sociedad en materia de relaciones institucionales y protocolares.2. Tomar decisiones para llevar al éxito de la empresa.3. Dirigir la elaboración del plan estratégico así como el plan operativo de la empresa.4. Evaluar y aprobar nuevos proyectos de mejora y crecimiento para la empresa.5. Aprobar el presupuesto de gastos e inversiones de la empresa y evaluar su ejecución.6. Evaluar el clima organizacional, capacitación del personal y la seguridad de la empresa.7. Coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización y control.	

8. Actualizarse continuamente de lo que sucede en el mercado, la industria de metales preciosos y relojería.
9. Establecer las pautas de elaboración de informes y la periodicidad con la que deben ser presentados.
10. Vigilar el cumplimiento de las políticas de la empresa y supervisar a sus subordinados en las diferentes áreas de trabajo.
11. Aprobar Organigramas, Manuales de Organización, Manuales de Procedimientos y Sistemas de formularios y archivo que norma la gestión interna de la empresa
12. Aprobar la adquisición de bienes y contratación de servicios.
13. Aprobar políticas financieras y comerciales.
14. Aprobar Balances e Informes de Gestión.
15. Supervisar que el desempeño de la empresa sea eficaz, eficiente y de calidad.
16. Verificar que los objetivos de la empresa sean llevados a cabo en un corto, mediano y largo plazo.
17. Realizar reuniones periódicas o extraordinarias con los miembros del consejo familiar para ponerlos al tanto de lo que se está realizando.

III. Autoridad

Ejercer supervisión directa sobre las áreas de la empresa e indirectamente sobre todos los departamentos en cuanto a:

1. Cumplimiento de sus funciones.
2. Coordinación de esfuerzos.
3. Definición de políticas.
4. Control riguroso de la calidad
5. Evaluación de resultados.

IV. Característica de la posición

1. Información que se emite:

- Metas y Objetivos a cumplir por la empresa.
- Normas aplicables al funcionamiento de la empresa.
- Autorizaciones requeridas.

2. Información que se recibe:

- Informes de Gestión.
- Estados Contables y Balances.
- Declaraciones Juradas.

3. Información que se registra:

- Informes de Gestión.
- Estados Contables, Balances y Declaraciones Juradas.

V. Especificaciones de la Posición

1. Estudios Profesionales en Contabilidad, administración de empresas o carreras afines.

2. Aptitudes personales:

- Alta capacidad de liderazgo y negociación.
- Alta capacidad para relacionarse con distintos niveles de la empresa.
- Fluidez verbal y comunicacional.
- Alta capacidad de análisis y síntesis.
- Alta capacidad de organización, coordinación y dirección.

3. Entrenamiento:

- Se debe familiarizar con la industria de metales preciosos, conocer a los clientes y proveedores reales y potenciales.
- Formación en todos los temas relacionados con joyería y marcas de relojes.
- Aprender la organización administrativa de la compañía.

<p><u>Empresa: “J&R”</u></p> <p><u>Posición: Jefe Comercial</u></p>	<p><u>Manual de Funciones</u></p>
<p><u>I. Misiones</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Detectar cuál es el cliente, sus necesidades y las tendencias de moda dirigiendo hacia ellos los esfuerzos de promoción y venta para la maximización de los productos.2. Coordinar la compra y venta de los productos para la maximización de los resultados. <p><u>II. Funciones</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Determinar políticas comerciales y de venta.2. Capacitar al personal para atención al cliente con calidad y paciencia.3. Analizar estudios sobre aceptación y conformidad de los productos de fabricación propia.4. Evaluar los informes de variaciones producidas en el mercado.5. Analizar los informes y evaluaciones de resultados obtenidos en visitas a clientes.6. Autorizar cotizaciones confeccionadas.7. Definir normas para la asignación del margen de utilidad.8. Definir normas para la fijación de anticipos teniendo en cuenta la complejidad de la pieza (joya o reloj) y monto de venta.9. Autorizar la emisión de la orden de reparación o fabricación.10. Realizar el seguimiento del proceso de venta.11. Intervenir en conflictos o diferencias con clientes.12. Acompañar al gerente general en las exposiciones nacionales de joyería y relojería.	

III. Autoridad

Ejercer supervisión directa sobre el personal encargado de los salones de ventas en cuanto a:

1. Cumplimiento de sus funciones.
2. Evaluación de resultados obtenidos.

IV. Característica de la posición

1. Información que se emite:

- Políticas de comercialización y venta.
- Normas de asignación de margen de utilidad.
- Normas de determinación de anticipos.

2. Información que se recibe:

- Estudios de aceptación y conformidad de productos.
- Informe de variación de mercado.
- Informe de proyectos de inversión.
- Informe de resultados obtenidos en visitas a clientes.

3. Información que se registra:

- Políticas comerciales y de venta.
- Normas de margen de utilidad y anticipos.
- Informes recibidos.

V. Especificaciones de la Posición

1. Formación académica en Comercialización, Evaluación de mercado y proyectos de inversión.
2. Aptitudes personales:

- Honestidad y Responsabilidad.
- Capacidad de comunicación.
- Capacidad de negociación.
- Capacidad de coordinación.
- Capacidad de análisis y selección.

3. Entrenamiento:

- Se debe familiarizar con la industria de metales preciosos, conocer los clientes y proveedores reales y potenciales.
- Debe formarse en piedras y metales preciosos, saber distinguir las bondades de estos productos y conocer sobre la historia y procedencia de las marcas de relojería con las que se trabaja.

Empresa: "J&R"

Manual de funciones

Posición: Responsable de Compras

I. Misiones

1. Realizar la gestión de compra en forma personal para lograr el correcto abastecimiento, garantizando la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y el mejor uso de los recursos.
2. Confeccionar cotizaciones con los mejores proveedores para poder elegir productos de calidad.

II. Funciones

1. Definir un sistema de control de existencias, incluyendo indicadores de consumo que permitan definir cantidades a pedir y controlar cantidades asignadas a los salones de venta.

2. Recepcionar las notas de pedido.
3. Realizar los pedidos de cotización a los diferentes proveedores según el producto que surja de las notas de pedido interno.
4. Confeccionar una planilla con las diferentes cotizaciones para un análisis comparativo.
5. Remitir la planilla al Gerente Comercial para la autorización y confección de la orden de compra.
6. Recepcionar la orden de compra autorizada.
7. Realizar en forma personal la compra de los productos autorizados.
8. Solicitar conformidad en la salida de los productos por parte de almacenes.
9. Mantener actualizado el registro de proveedores y hacer una evaluación de los mismos.
10. Elaborar un catálogo de los distintos materiales y productos que se adquieren a cada proveedor.
11. Acompañar eventualmente al gerente comercial las exposiciones nacionales de joyería y relojería.

III. Autoridad

Ejecutar la gestión de compra de los productos autorizados en forma personal.

IV. Característica de la posición

1. Información que se emite:

- Planilla comparativa de cotizaciones.
- Nota de entrega interna de productos.

2. Información que se recibe:

- Notas de Pedido Interno.
- Respuesta de solicitudes de cotización.

- Ordenes de compras autorizadas para la ejecución de la compra.
- Nota de entrega conformada.

3. Información que se registra:

- Nota de Pedido Interno
- Nota de Entrega.

V. Especificaciones de la Posición

1. Conocimiento Profesional: licenciado en administración con experiencia en técnicas para la gestión de compra.

2. Aptitudes personales:

- Rectitud y Honestidad para la compra.
- Capacidad de negociación.
- Capacidad de comunicación.

3. Entrenamiento:

- Se debe familiarizar con la industria de metales preciosos, conocer a los proveedores reales y potenciales y aprender el circuito de compra.
- Debe formarse en piedras y metales preciosos, saber distinguir las bondades de estos productos y conocer sobre la historia y procedencia de las marcas de relojería con las que se trabaja.
- Reconocer y verificar la calidad del metal precioso que se está comprando asegurando siempre la buena compra.
- Familiarizarse con las formas de reconocer la legitimidad de las marcas de relojes.

Empresa: “J&R”

Manual de funciones

Posición: Responsable de Almacén

I. Misiones

1. Garantizar que los metales, piedras, fornituras y productos a la venta sean custodiados y conservados adecuadamente en los almacenes para su entrega posterior.
2. Verificar que se mantengan los niveles de stock necesarios de los mismos de acuerdo a los lineamientos establecidos.

II. Funciones

1. Establecer procedimientos para recibir, registrar y controlar metales, piedras, fornituras y productos a través del responsable de compras.
2. Verificar el almacenamiento adecuado evitando el deterioro de las cajas que lo recubren.
3. Verificar y cuantificar que lo enviado por los proveedores corresponda a lo pedido por el responsable de compras de acuerdo con la orden de compra.
4. Verificar que los bienes recibidos vengan en las condiciones pactadas.
5. Iniciar devolución de mercadería en caso que vengan defectuosas, dañadas o en mal estado.
6. Realizar un reporte mensual de movimientos de ingresos y egresos del almacén, anexando las órdenes de entradas y salidas correspondientes.
7. Supervisar y controlar los niveles de inventarios.
8. Supervisar que las instalaciones del almacén se mantenga en óptimas condiciones.
9. Realizar al menos una vez al año el inventario general.
10. Otras actividades que le sean encomendadas por sus superiores.

III. Autoridad

Ejecutar la gestión de control de los productos almacenados en forma personal.

IV. Característica de la posición

1. Información que se emite:

- Informe de recepción.
- Alta de almacén.
- Remito por devolución.

2. Información que se recibe:

- Guías de transportes.
- Remitos.

3. Información que se registra:

- Alta de los productos.
- Informe de recepción.

V. Especificaciones de la Posición

1. Conocimiento Profesional secundario completo y experiencia comprobable en puestos similares.

2. Aptitudes personales:

- Honestidad y responsabilidad.
- Capacidad de coordinación.
- Capacidad de comunicación con prestadores de servicios de transporte y proveedores.
- Capacidad de análisis y verificación.

3. Entrenamiento:

- Debe formarse en piedras y metales preciosos.

- Reconocer y verificar la calidad del metal precioso que envía el proveedor.
- Familiarizarse con las formas de reconocer la legitimidad de las marcas de relojes.

Empresa: “J&R”

Manual de funciones

Posición: Jefe de Taller

I. Misiones

1. Coordinar sus funciones con el área de ventas.
2. Controlar la realización del arreglo/grabado/fabricación, según datos cargados en la orden firmada por el cliente.
3. Implementar normas de calidad y controlar su adecuado cumplimiento.

II. Funciones

1. Recibir sobre con el producto a arreglar/grabar/metal para fabricar, junto con la orden firmada por el cliente, especificando lo que se debe realizar.
2. Programar el proceso de arreglo/grabado/fabricación para el cumplimiento oportuno de los pedidos.
3. Verificar el correcto funcionamiento de la maquinaria.
4. Controlar la ejecución del proceso de acabado.
5. Verificar la pieza una vez culminado el proceso.
6. Implementar normas de Seguridad e Higiene.

III. Autoridad

Ejercer supervisión directa sobre el personal del taller en cuanto a:

1. Cumplimiento de sus funciones en tiempo y forma.
2. Eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos.
3. Mantenimiento y cuidado de la maquinaria.

IV. Característica de la posición

1. Información que se emite:

- Informe de trabajos defectuosos.

2. Información que se recibe:

- Orden de arreglo/grabado/fabricación firmada por el cliente.
- Disposiciones de la Gerencia General.

3. Información que se registra:

- Conformidad emitida por ventas de los trabajos terminados.
- Disposiciones y políticas de la Gerencia.

V. Especificaciones de la Posición

1. Formación en taller de joyería, diseño y computación.

2. Aptitudes personales:

- Capacidad de organización y coordinación.
- Buen gusto y detallista.
- Capacidad de liderazgo, control y supervisión.

3. Entrenamiento:

- Se debe familiarizar con la industria de metales preciosos, conocer a los proveedores reales y potenciales y aprender el circuito de compra.
- Debe formarse en piedras y metales preciosos, saber distinguir las bondades de estos productos y conocer sobre la historia y procedencia de las marcas de relojería con las que se trabaja.
- Agilidad en detección de calidad de metales preciosos.

Empresa: “J&R”

Manual de Funciones

Posición: Jefe Administrativo

I. Misiones

1. Coordinar los sistemas informativos de la empresa para obtener en tiempo y forma la información contable – financiera para el control de la gestión.
2. Centralizar la información presupuestaria.
3. Controlar la gestión financiera.

II. Funciones

1. Coordinar y evaluar los diferentes presupuestos para elevarlos a autorización.
2. Recibir y controlar el ingreso de fondos y valores.
3. Pagar todo lo que la empresa requiera.
4. Llevar a cabo todo tipo de gestiones bancarias.
5. Custodiar, controlar y reclamar todo lo referido a tarjetas de crédito.
6. Llevar el control de las existencias financieras de la empresa.
7. Captación de información útil, análisis de la misma y ordenamiento de sus comprobantes.
8. Administrar o almacenar la información que provienen de todas las transacciones realizadas por la empresa durante el período y que se traducen en asientos contables, práctica de ajustes previos, confección de minutas, etc.
9. Analizar la estructura y los procesos administrativos.
10. Elaborar propuestas de Manuales de Organización y Procedimientos y los Sistemas de formulario, archivo, etc. para optimizar la gestión.
11. Definir políticas financieras a llevar a cabo por la empresa y política para el cumplimiento de las obligaciones frente a terceros.

12. Preparación de los informes para la gerencia, los estados contables y sus anexos, flujos de fondos, declaraciones impositivas.
13. Diseñar y confeccionar normas o políticas referentes a Seguridad, Capacitación, Evaluación, Incentivo, Incorporación y Promoción del Personal.

III. Autoridad

Ejecutar la gestión financiera de la empresa en forma personal, incluyendo la gestión de contaduría, tesorería e indirectamente sobre el personal.

IV. Característica de la posición

1. Información que se emite:

- Planilla de caja del salón de ventas.
- Normas de Seguridad, capacitación, evaluación, incentivo, incorporación y promoción de personal.
- Informe de haberes liquidados y pagados.
- Declaraciones juradas.
- Estados contables y anexos.
- Informe de movimiento de fondos.

2. Información que se recibe:

- Liquidación más las cobranzas de las tarjetas de crédito.
- Presupuestos.
- Informe de haberes liquidados y pagados.
- Estados Contables y Balances
- Declaraciones juradas.
- Informe de movimiento de fondos.

3. Información que se registra:

- Políticas Financieras de cumplimiento de obligaciones.

- Normas relacionadas con el personal.
- Liquidación de tarjetas de crédito.

V. Especificaciones de la Posición

1. Formación académica en Contaduría o Administración de Empresas, con conocimientos en el área contable, financiera y recursos humanos.
2. Aptitudes personales:
 - Honestidad y responsabilidad.
 - Capacidad de comunicación.
 - Capacidad de organización y coordinación.
 - Capacidad de análisis, selección y verificación.

3.5.5.- Informes para la dirección

Los informes para la dirección son muy importantes para la toma de decisiones y sirve de base para la proyección de todo negocio a lo largo del tiempo. En el capítulo tres se explicó claramente acerca de ellos. A continuación se desarrollará un ejemplo hipotético sobre informes de ventas. Los números no son reales para guardar la confidencialidad de los datos proporcionados por la organización bajo estudio y los meses de noviembre y diciembre de 2012 son estimados.

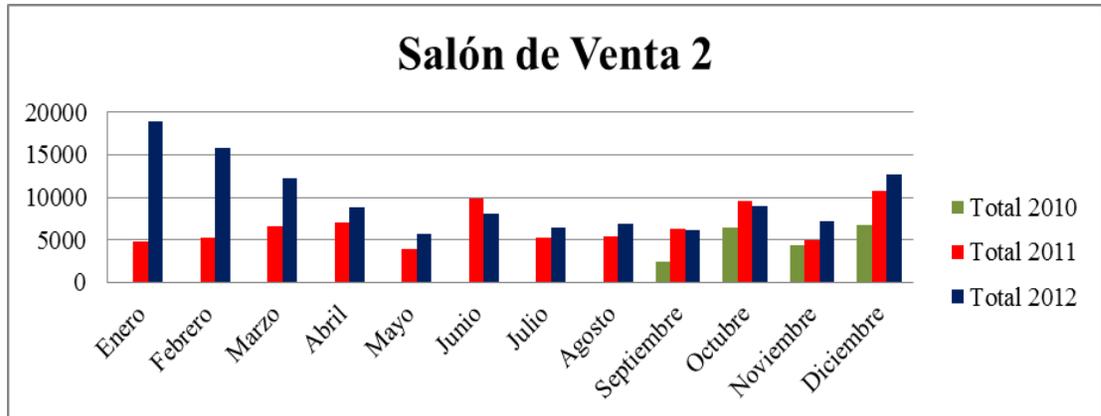
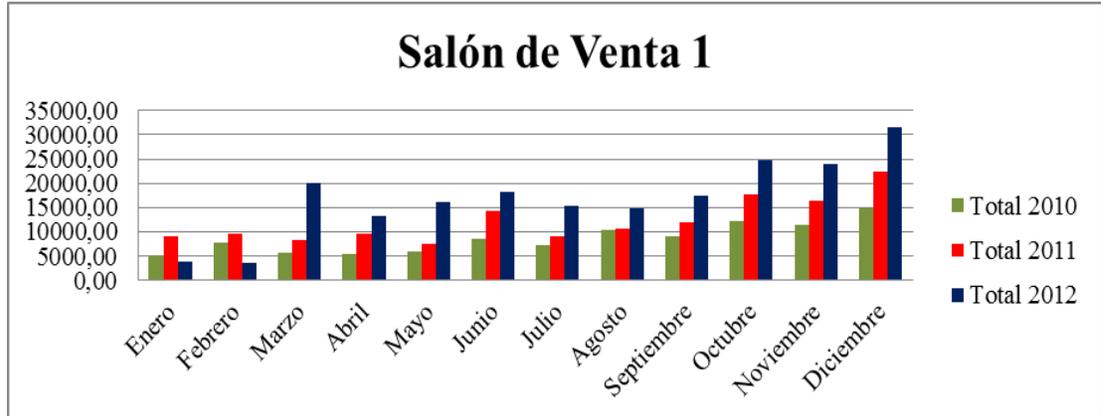
Informe acumulativo de ventas por período y modalidad de pago

Salón de Venta 1

Mes	Período 2010			Período 2011			Período 2012		
	Contado	Tarjeta	Total	Contado	Tarjeta	Total	Contado	Tarjeta	Total
			2010			2011			2012
Enero	358,68	4749,42	5108,10	479,34	8694,75	9174,09	1409,09	2355,58	3764,67
Febrero	103,31	7769,79	7873,10	977,69	8737,60	9715,29	180,66	3381,82	3562,48
Marzo	236,36	5432,23	5668,59	426,16	7913,63	8339,79	4589,54	15541,95	20131,49
Abril	99,26	5320,78	5420,04	1114,05	8463,02	9577,07	3258,55	10038,02	13296,57
Mayo	1446,36	4387,60	5833,96	347,11	7277,89	7625,00	3115,00	13127,06	16242,06
Junio	1236,36	7337,60	8573,96	1904,96	12414,05	14319,01	4289,08	14021,07	18310,15
Julio	731,40	6397,11	7128,51	384,30	8770,25	9154,55	5127,27	10195,66	15322,93
Agosto	1903,30	8389,32	10292,62	2116,49	8664,05	10780,54	4558,92	10149,17	14708,09
Septiembre	790,91	8277,68	9068,59	1367,77	10603,72	11971,49	3344,90	14163,43	17508,33
Octubre	1912,81	10318,80	12231,61	2258,58	15385,85	17644,43	4928,10	19899,54	24827,64
Noviembre	5006,61	6420,66	11427,27	1673,55	14849,59	16523,14	3583,72	20307,73	23891,45
Diciembre	5208,26	9496,07	14704,33	3500,82	18956,87	22457,69	6288,15	25152,62	31440,77
Total	19033,62	84297,06	103330,68	16550,82	130731,27	147282,09	44672,98	158333,65	203006,63

Salón de Venta 2

Mes	Período 2010			Período 2011			Período 2012		
	Contado	Tarjeta	Total	Contado	Tarjeta	Total	Contado	Tarjeta	Total
			2010			2011			2012
Enero	0	0	0	786,78	4084,92	4871,70	1696,69	17251,24	18947,93
Febrero	0	0	0	735,54	4543,57	5279,11	1356,20	14468,59	15824,79
Marzo	0	0	0	1057,02	5589,46	6646,48	2828,93	9371,28	12200,21
Abril	0	0	0	1037,60	6001,86	7039,46	1849,67	7044,42	8894,09
Mayo	0	0	0	388,84	3542,77	3931,61	1804,17	3929,75	5733,92
Junio	0	0	0	1740,80	8074,17	9814,97	781,86	7233,37	8015,23
Julio	0	0	0	1272,95	3918,18	5191,13	1351,24	5114,25	6465,49
Agosto	0	0	0	830,58	4547,31	5377,89	958,68	5958,36	6917,04
Septiembre	513,53	1962,39	2475,92	202,48	6062,40	6264,88	1190,08	4949,72	6139,80
Octubre	989,87	5416,94	6406,81	1640,62	7895,85	9536,47	1962,81	6975,25	8938,06
Noviembre	636,36	3670,45	4306,81	270,25	4661,78	4932,03	1430,08	5720,32	7150,40
Diciembre	1045,45	5754,54	6799,99	876,86	9874,23	10751,09	3170,23	9510,69	12680,92
Total	3185,21	16804,32	19989,53	10840,32	68796,5	79636,82	20380,64	97527,24	117907,88



**Informe de Ventas comparativo por períodos,
salón y tipo de ventas**

Período 2010

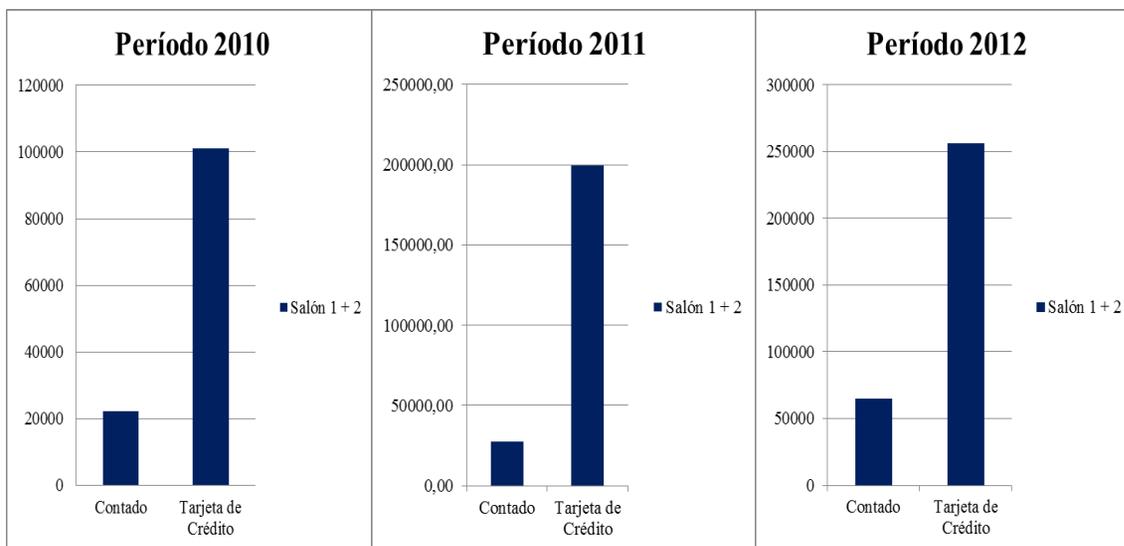
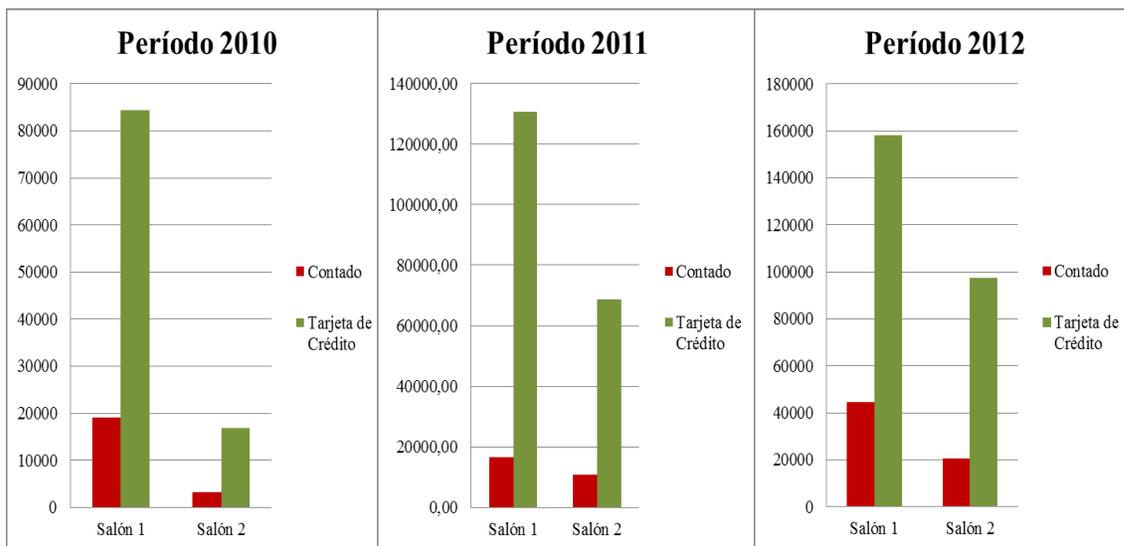
	Salón 1	Salón 2	Salón 1 + 2
Contado	19033,62	3185,21	22218,83
Tarjeta de Crédito	84297,06	16804,32	101101,38
Totales	103330,68	19989,53	123320,21

Período 2011

	Salón 1	Salón 2	Salón 1 + 2
Contado	16550,82	10840,32	27391,14
Tarjeta de Crédito	130731,27	68796,5	199527,77
Totales	147282,09	79636,82	226918,91

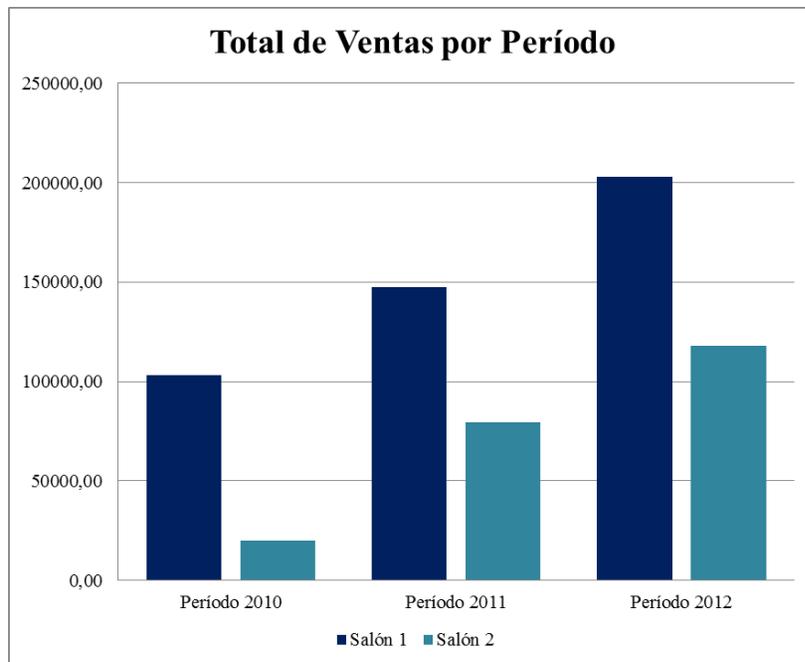
Período 2012

	Salón 1	Salón 2	Salón 1 + 2
Contado	44672,98	20380,64	65053,62
Tarjeta de Crédito	158333,65	97527,24	255860,89
Totales	203006,63	117907,88	320914,51



Total de Ventas por Período en pesos

	Salón 1	Salón 2
Período 2010	103330,68	19989,53
Período 2011	147282,09	79636,82
Período 2012	203006,63	117907,88



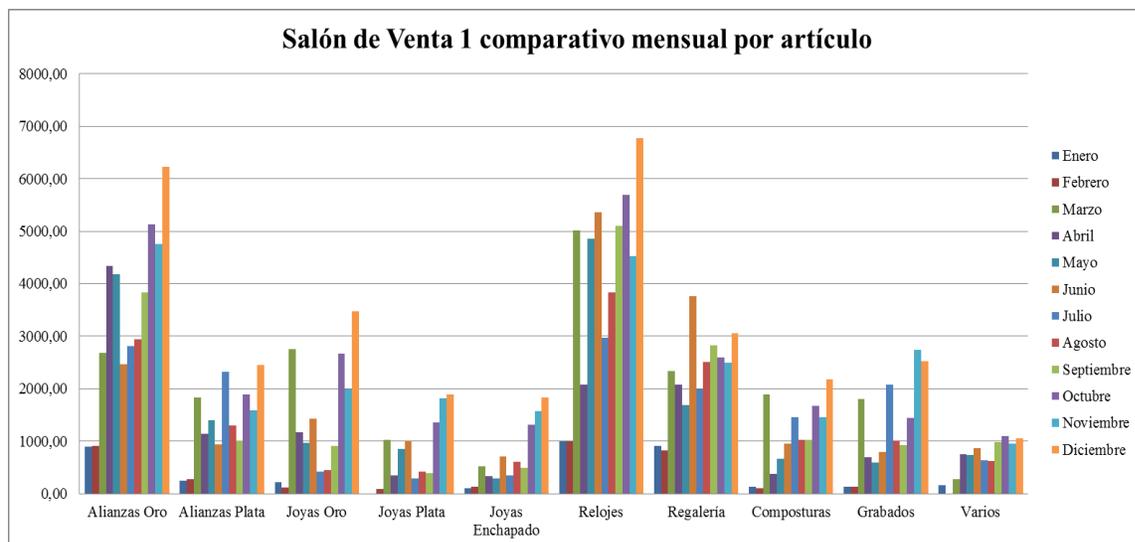
Informe de ventas "Salón 1" comparativo mensual por artículos y período

Informe de Ventas Salón 1 - Período 2012

Mes	Alianzas Oro	Alianzas Plata	Joyas Oro	Joyas Plata	Joyas Enchap.	Relojes	Regal.	Compost.	Grab.	Varios	Total
Ene.	896,62	243,80	218,93	0,00	99,17	989,56	902,06	130,55	124,02	159,96	3764,67
Feb.	915,66	270,55	114,05	90,91	125,24	995,24	819,63	98,65	132,55	0,00	3562,48
Mar.	2679,96	1836,57	2746,49	1028,32	523,76	5009,09	2341,11	1889,99	1795,84	280,36	20131,49
Abr.	4337,60	1137,60	1167,97	342,56	338,63	2079,14	2073,14	380,55	689,45	749,93	13296,57
May.	4182,02	1397,11	968,44	854,81	296,28	4862,40	1688,22	668,39	587,61	736,78	16242,06
Jun.	2459,03	944,63	1424,31	1015,22	713,43	5362,89	3766,73	958,26	794,01	871,64	18310,15
Jul.	2811,80	2325,57	425,54	289,54	350,83	2963,31	1987,65	1459,18	2078,52	630,99	15322,93
Ago.	2945,73	1293,39	445,84	425,62	611,98	3830,37	2502,48	1019,69	1014,81	618,18	14708,09
Sept.	3827,56	1013,14	909,00	396,69	495,45	5101,86	2829,54	1025,89	921,61	987,59	17508,33
Oct.	5126,35	1883,06	2668,07	1351,24	1308,26	5693,39	2599,58	1669,28	1438,63	1089,78	24827,64
Nov.	4758,26	1587,41	1987,56	1814,23	1578,45	4521,87	2487,58	1452,33	2745,31	958,45	23891,45
Dic.	6224,62	2447,90	3468,12	1891,74	1831,56	6778,35	3048,54	2170,06	2525,14	1054,74	31440,77
Total	41165,21	16380,73	16544,32	9500,88	8273,04	48187,47	27046,26	12922,82	14847,50	8138,40	203006,63

Informe de ventas comparativo promedio por artículos

	Alianzas Oro	Alianzas Plata	Joyas Oro	Joyas Plata	Joyas Enchap.	Relojes	Regal.	Compost.	Grab.	Varios	Total
2012	41165,21	16380,73	16544,32	9500,88	8273,04	48187,47	27046,26	12922,82	14847,50	8138,40	203006,63
Prom. Mes.	3430,43	1365,06	1378,69	791,74	689,42	4015,62	2253,86	1076,90	1237,29	678,20	16917,22



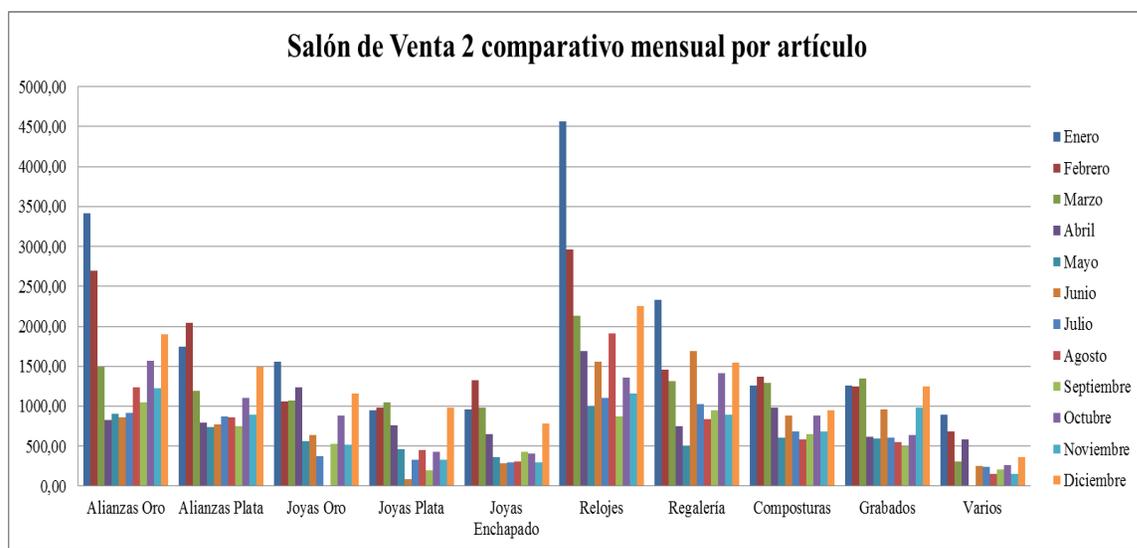
Informe de ventas "Salón 2" comparativo mensual por artículos y período

Informe de Ventas Salón 2 - Período 2012

Mes	Alianzas Oro	Alianzas Plata	Joyas Oro	Joyas Plata	Joyas Enchap.	Relojes	Regal.	Compost.	Grab.	Varios	Total
Ene.	3418,23	1748,76	1554,02	953,35	965,42	4567,93	2329,75	1254,56	1258,35	897,56	18947,93
Feb.	2695,88	2046,07	1059,89	987,36	1321,98	2958,45	1458,54	1370,40	1245,60	680,62	15824,79
Mar.	1494,77	1196,69	1074,65	1053,44	987,39	2133,58	1316,55	1290,23	1344,65	308,26	12200,21
Abr.	826,44	792,56	1231,71	759,93	654,87	1687,24	755,09	982,23	618,70	585,32	8894,09
May.	903,88	736,29	558,56	459,65	358,60	1003,54	507,45	607,21	598,74	0,00	5733,92
Jun.	864,55	770,94	644,21	90,66	289,45	1560,58	1691,40	886,79	959,21	257,44	8015,23
Jul.	918,02	873,28	376,03	325,89	301,55	1098,88	1029,99	689,12	606,45	246,28	6465,49
Ago.	1240,66	858,95	0,00	451,66	306,89	1916,11	844,07	587,12	556,37	155,21	6917,04
Sept.	1052,34	748,55	530,25	198,31	429,03	874,54	954,67	651,58	496,87	203,66	6139,80
Oct.	1565,00	1105,55	879,54	429,12	402,14	1354,55	1409,85	887,54	644,01	260,76	8938,06
Nov.	1224,36	899,54	514,61	325,48	298,07	1158,78	899,58	687,26	987,25	155,47	7150,40
Dic.	1897,54	1487,06	1158,54	987,25	784,52	2254,95	1547,21	954,13	1251,06	358,66	12680,92
Totales	18101,67	13264,24	9582,01	7022,10	7099,91	22569,13	14744,15	10848,17	10567,26	4109,24	117907,88

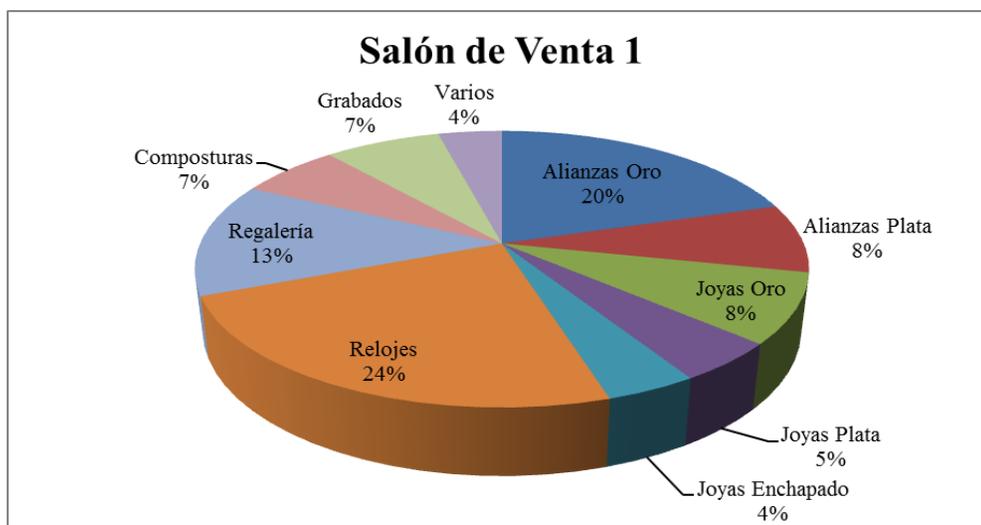
Informe comparativo por artículos y período

Mes	Alianzas Oro	Alianzas Plata	Joyas Oro	Joyas Plata	Joyas Enchap.	Relojes	Regal.	Compost.	Grab.	Varios	Total
2012	18101,67	13264,24	9582,01	7022,10	7099,91	22569,13	14744,15	10848,17	10567,26	4109,24	117907,88
Prom. mes	1508,47	1105,35	798,50	585,18	591,66	1880,76	1228,68	904,01	880,61	342,44	9825,66

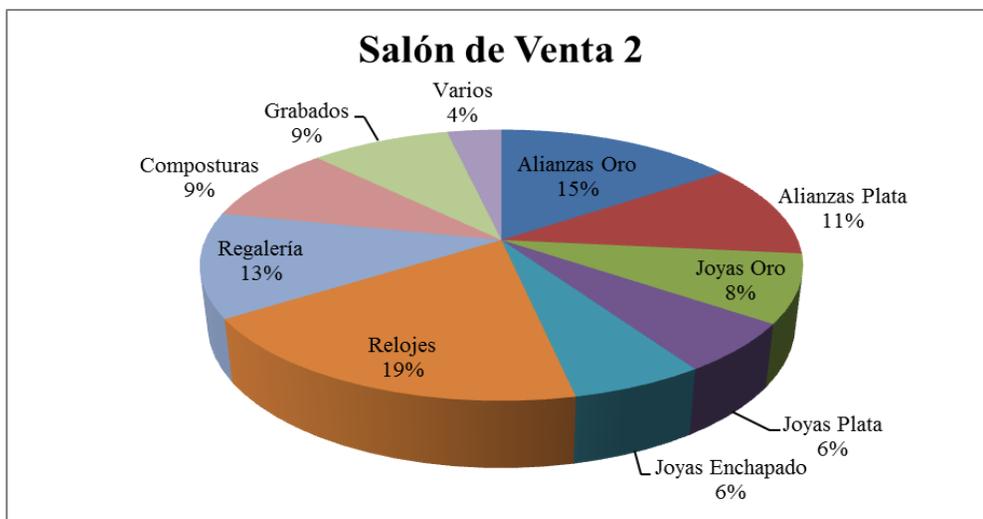


Informe de Ventas y gráficos por producto en pesos y porcentajes

Período 2012	Salón de Venta 1	
	%	Importe
Alianzas Oro	0,20	41165,21
Alianzas Plata	0,08	16380,73
Joyas Oro	0,08	16544,32
Joyas Plata	0,05	9500,88
Joyas Enchapado	0,04	8273,04
Relojes	0,24	48187,47
Regalería	0,13	27046,26
Composturas	0,06	12922,82
Grabados	0,07	14847,5
Varios	0,04	8138,4
Total	1	203006,63



Período 2012	Salón de Venta 2	
	%	Importe
Alianzas Oro	0,15	18101,67
Alianzas Plata	0,11	13264,24
Joyas Oro	0,08	9582,01
Joyas Plata	0,06	7022,1
Joyas Enchapado	0,06	7099,91
Relojes	0,19	22569,13
Regalería	0,13	14744,15
Composturas	0,09	10848,17
Grabados	0,09	10567,26
Varios	0,03	4109,24
Total	1	117907,88



De las tablas y gráficos detallados anteriormente se puede concluir:

- *Salón de venta 1 – período 2012:*

- Durante los meses de enero y febrero se realizó una refacción integral del local, por lo que se visualiza el descenso de ventas. Marzo suele ser uno de los meses de menor ingreso, pero como el salón se reinauguró a fines de febrero, se infiere que los clientes que no pudieron hacer su compra en febrero aguardaron hasta marzo para realizarla.

- Meses de mayores ventas según el artículo:

- Joyería: octubre y diciembre.
- Regalería: junio, septiembre y diciembre.
- Relojería: junio, octubre y diciembre.
- Grabados: noviembre y diciembre.

- *Salón de venta 2 – período 2012:*

- No se puede hacer un análisis claro del comportamiento de enero y febrero porque este salón seguramente absorbió las ventas del local cerrado por refacciones, por lo que en el mes de marzo se observa el declive de ventas.

- Meses de mayores ventas según el artículo:

- Joyería: octubre y diciembre.
- Regalería: junio, octubre y diciembre.
- Relojería: junio, septiembre y diciembre.
- Grabados: noviembre y diciembre.

- *Modalidad de pago:* se aprecia una mayor cantidad de ventas con tarjeta de crédito que en efectivo. Sin embargo, en el año 2012 se observa un crecimiento de ventas al contado.

- *Total de ventas período 2012:* se aprecia un crecimiento sostenido en el tiempo, que hace rentable el negocio. El salón de venta 1 está funcionando muy bien y el salón de venta 2, si bien es relativamente nuevo, tiene una evolución favorable en la que no se aprecian pérdidas.

- *Total de ventas por línea de productos en el período 2012:* ambos salones de venta presentan una distribución similar de volúmenes de venta por línea de

productos. El salón 1 vende más alianzas de oro y relojes que el salón 2, pero menos alianzas de oro y composturas. Lo que se refleja claramente en ambos salones es que más del 50% de las ventas son del rubro joyería, en segundo lugar está el rubro relojería y con una minoría el rubro regalería.

3.5.6.- Sistemas de información y gestión

El manejo de información relevante, útil y oportuna son la base para lograr un proceso decisorio gerencial y operativo con excelencia.

Actualmente el negocio no posee ningún sistema de gestión computarizado que le permita monitorear todas las operaciones, realizar un registro permanente de las actividades de la empresa y su posterior revisión.

Se debe tener en cuenta cuando se elija el software de gestión, entre otras cosas, lo siguiente:

- Debe cubrir una actividad que tiene necesidades específicas diferentes a otras actividades comerciales, por lo que no es eficiente un software genérico.
- Debe gestionar los sobres de reparación, deuda de los clientes con listado de control de tiempo de pagos a cuenta, fichas de artículo preparado para la gestión por peso, características de relojes, características de piedras, garantías de relojes, etc., y por supuesto el resto de las funciones típicas de un software de gestión de comercio.

Por lo tanto debe contar con módulos que agrupen funcionalidades, como ser:

- Módulo de ventas
- Módulo de entrega
- Módulo reparaciones
- Módulo ficheros (clientes, proveedores, vendedores, taller)
- Módulo almacén (incluye ficha de artículos)
- Módulo de compras
- Módulo de contabilidad

- Utilidades varias

Según averiguaciones realizadas, entre los sistemas de gestión que ofrecen estas características se encuentran “ORFEBRE SQL” y “JOYESOF”.

3.6.- “Falta de innovación en materia de nuevos circuitos comerciales y tecnológicos”

3.6.1.- Promoción y venta por internet

El diario “Clarín”³⁴ publicó este año una nota en la que difunde un estudio realizado por la consultora Prince & Cooke a pedido de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) y que muestra que durante el año 2011 las ventas de productos hechas a través de internet por consumidores finales han crecido un 49,5% y que alcanzaron la cifra de 11.593 millones de pesos sin incluir I.V.A.

Internet hoy es una gran red de servidores, es tan variado y ofrece tantos servicios que la comunicación no es ni será la misma en el futuro gracias a este servicio. A través de una computadora conectada a internet el usuario puede acceder a todo tipo de información y realizar muchas actividades on-line. Uno de los ejemplos más comunes es el del e-mail o correo electrónico.

Representa en la actualidad el mejor medio de comunicación para la difusión de un negocio, ya sea para vender más o generar más clientes. La mayoría de las personas antes de realizar una compra ahora buscan en internet a qué comercios dirigirse para ahorrar tiempo en visitar cada local, por lo que si el nombre del mismo no figura entre las primeras palabras que detecta “Google”, por ejemplo, se corre el riesgo de perder clientes potenciales.

También la novedad de promoción por “Facebook” ha revolucionado la forma de mostrar los productos que se desea comercializar. Muchas empresas también optan

³⁴Clarín, en Internet: www.clarin.com.ar, (15/03/2012)

por crear “Blogs” de sus emprendimientos y también realizar ventas directas por internet mediante la creación de una página en “tiendanube.com.ar”.

Los cambios a nivel global cada vez son más acelerados, y para permanecer en el mercado hay que pensar en correr a la misma velocidad que los cambios. El comercio electrónico o eCommerce es uno de los rubros que más crecen en el mundo entero, y el estudio mencionado anteriormente demuestra que nuestro país sigue las tendencias globales en la web. Se puede concluir entonces que la innovación tecnológica es inminente.

Por medio de este trabajo se sugiere pensar en la creación de un catálogo online de los productos que comercializa el negocio utilizando la red social “Facebook”, donde el potencial cliente pueda conocer las especificaciones de los mismos para que cuando llegue al salón de venta directamente pida lo que ya ha investigado, lo que se traduce en un menor esfuerzo de venta y que el salón no esté ocupado demasiado tiempo con un solo cliente. Esta aclaración se hace ya que muchas veces cuando un cliente desea comprar una joya, en especial alianzas, buscan la compañía de familiares para que sean aconsejados.

Luego, de obtener éxito con esta modalidad, se podría pensar en una página web institucional, que prevea la modalidad de compra electrónica.

3.6.2.- Innovación en maquinaria

A medida que pasa el tiempo, cada vez más rápido las maquinarias se vuelven obsoletas en comparación con las que ofrece el mercado con sus continuos cambios tecnológicos.

En el caso del rubro que desarrolla esta empresa, a partir de este trabajo se sugiere invertir en un segmento que la competencia tiene abandonado: los grabados.

La razón de esta propuesta es simple: actualmente sólo existen cuatro grabadores reconocidos por el gremio joyero, tres de los cuales son familiares de Juan López. Pero estas personas sólo realizan grabados manuales y no proyectan innovar en maquinaria.

Juan, en el año 2007 incursionó en el grabado computarizado, mediante la compra de un pantógrafo con el que se graban medallas, tarjeteros, llaveros y placas con un área máxima de 10cm x 10cm. La ventaja primordial de esta herramienta es el acabado del grabado que garantiza al cliente que todas las piezas serán iguales y la posibilidad de grabar logos vectorizados con precisión.

A partir de una superficial investigación realizada en referencia a este tipo de maquinarias, se puede hacer una propuesta tentadora para el dueño del negocio: apostar a una máquina con un área de grabado superior que permita grabar bandejas y fotomedallas. Se puede proyectar aquí a una de las hijas de Juan, que estudia diseño gráfico, y posiblemente luego emprender la rama de regalos empresariales. Esta máquina permitiría minimizar el tiempo en que se debe realizar el grabado, y que cualquier persona pueda manejarlo ya que tiene un programa de fácil utilización.

Esta sería una buena opción para incrementar las ganancias del negocio, ya que se puede conseguir una buena financiación de la compra (inclusive se puede pensar en un préstamo para inversiones productivas), se brindaría un mejor servicio al cliente y en caso de marchar con éxito se podría utilizar la misma máquina para grabado de cristal y tallado de madera. También plantear un concreto proyecto de marketing en base a los grabados de fotos podría hacer aún más tentadora la propuesta, en especial si se orienta a madres y padres que quieren llevar siempre presente con ellos algo que represente a sus hijos ya sea en medallas o llaveros.

3.7.- “No cuenta con un plan de sucesión”

En este caso, se debe plantear el traspaso formal de la primera a la segunda generación. Para ello se deberá tener en cuenta todo lo analizado en los capítulos uno y dos de este trabajo, que bien reflejan las bondades y conflictos que pueden atravesar los negocios de familia.

Es importante poder definir el entusiasmo que posee la generación entrante ya que se puede dar el caso que las jóvenes hijas de Juan al estar educadas en un ambiente protegido no tengan el mismo fervor en el negocio como lo tiene el

fundador. Esto se puede ver reflejado en el ingreso a la empresa por obligación, una consecuente falta de compromiso y motivación que llevaría a la empresa al declive e inclusive a una posible ruptura familiar.

A partir de lo analizado por medio de los cuestionarios, se concluye que Juan empieza a pensar en el traspaso generacional y perfila a su hija Clara, que es profesional en ciencias económicas, para delegar todas las tareas administrativas en principio. Para él es difícil definir hoy cómo se proyectan, con respecto a la empresa, Malena y Paula. Paula es estudiante de diseño gráfico, una carrera afín al negocio, por lo que es factible su inserción en el mismo en el área comercial o taller. Pero Malena es estudiante de una carrera que nada tiene que ver con el negocio, por lo que su ingreso podría estar relegado a una necesidad de aumentar sus ingresos y no por ser idónea actualmente para un puesto.

La relación entre las hermanas es buena y creen saber distinguir los afectos respecto de los negocios. Malena y Paula reconocen que Clara tiene más habilidad para la gestión del negocio.

Estas cuestiones y muchas más son interrogantes que Juan y María deberán analizar si pretenden dejar marcado un camino a seguir para no ver cómo conflictos entre sus hijas relacionados al negocio afecten y lleven al declive tantos años de trabajo, esfuerzo y cariño puesto en él.

Al final del capítulo tres se mencionó a los órganos e instrumentos de gobierno en la familia empresaria. El consejo de familia y la asamblea familiar ya se proponen en el organigrama desarrollado en este capítulo. A continuación se sugiere una forma de implementación de estas herramientas en el negocio “J&R”.

3.7.1.- Asamblea familiar

La asamblea familiar, formada por todos los miembros de sangre y sus esposos, se reunirá una vez al año con el propósito de promover un mayor conocimiento y entendimiento entre ellos y de la empresa. También deben buscar divertirse y promover la ampliación de los lazos familiares.

3.7.2.- Consejo Familiar

El principal propósito del consejo familiar es fomentar un fuerte entendimiento de la empresa, la familia y la relación entre la empresa y la familia. Entre sus responsabilidades se incluyen: informar y educar a la familia acerca de la empresa; facilitar las relaciones de las familias con la empresa; educar a las familias acerca del legado, conservando su historia como un documento vivo; y proponer a todos los miembros de la familia cambios basados en su consideración.

Un miembro de la familia que sirva en el consejo directivo también servirá en el consejo familiar y representará el punto de unión entre estos dos órganos de gobierno. Se deberá pensar en un moderador de empresas familiares, externo a la misma. Debe planificar reuniones de proyección de la empresa familiar.

3.7.3.- Oficina Familiar

Es de suma importancia para mantener el orden jurídico contable de la familia empresaria. Además servirá para hacer reuniones con los miembros del negocio disponiendo un clima de trabajo en equipo familiar.

3.7.4.- Protocolo

Se aconseja redactar reglas claras para determinar ciertos pasos a seguir en diferentes aspectos, entre ellos:

- Cuándo y en qué circunstancias los hijos podrán entrar al negocio: se debe definir la educación que deben poseer, experiencia previa, si tomarán un puesto vacante o se creará el puesto si hace falta, edad de ingreso, si es posible el reingreso a la empresa, trabajo part-time, un sueldo acorde a las responsabilidades, política respecto a los esposos de sus hijas, qué sucederá si los hijos se divorcian, etc.
- Explicitar valores y creencias que se quieren respetar.
- Plantear un testamento para que ayude a enfrentar una sucesión imprevista.

- Definir la visión de los familiares sobre el futuro de la empresa. En algunas familias la evolución de la visión de los descendientes no se alcanza a conocer, porque los padres en vez de alentarlos a que realicen sus propios sueños, suelen aferrarlos a ellos. Por esta razón es importante saber distinguir las señales que dan cada una de sus hijas para que no sacrifiquen sus propios sueños, sintiéndose infelices y frustradas a seguir los sueños de sus padres.

- Revisar continuamente el plan de negocios planteado para realizar las modificaciones necesarias en la medida que la empresa y la familia crece.

Se debe tener en cuenta que el aprendizaje en una empresa de familia no se termina con la creación de un plan, continuarán aprendiendo a través de las propias experiencias. Hay que estudiar los logros y fracasos de otras empresas familiares que pueden servir como ejemplo. También se debe aprender de la enseñanza de otros miembros de la familia. Si se tiene la intención de continuar y transferir a la siguiente generación un negocio que se encuentre en mejor forma que cuando los fundadores lo construyeron es necesario contar con el esfuerzo y acompañamiento de todos sus miembros.

CONCLUSIÓN

“Lo más importante son los valores con los que actuamos, las palabras se las lleva el viento, el ejemplo arrastra”. Tan acertadas son estas palabras, que llevan a tener siempre presente en toda empresa la importancia de conservar la reputación familiar, la vocación a largo plazo, el hondo espíritu emprendedor, la capacidad de adaptación a los cambios, los valores fundacionales vigentes, el propósito más allá del mero ganar y el liderazgo familiar.

El impulso que hace que la mayoría de los fundadores creen su empresa es ese espíritu emprendedor que existió siempre en la familia. Uno de los secretos para sobrevivir a tantos años como empresa es el compromiso, el sentir que se forma parte de un equipo en donde todos son reconocidos y apreciados. Esto es muy importante ya que con el acompañamiento familiar todo puede tornarse más sencillo. Las próximas generaciones desde niños crecerán jugando y tomando cariño a la misma, transformándose luego en responsabilidades para prepararse ante un cambio generacional. Si realmente se desea que la empresa perdure en el tiempo, el empeño que debe ponerse debe ser de gran magnitud para que esto suceda.

El trabajo desarrollado a lo largo de los capítulos que lo preceden, brinda información, conocimientos, sugerencias y ejemplos que tienen como intención generar en el emprendedor o fundador y toda su familia un cambio de conciencia

sobre la visión del futuro de su empresa, que lo lleve a cuestionar su forma actual de manejo y buscar las modificaciones idóneas en su organización para asegurar la subsistencia y continuidad. Un plan de negocios, su estructura, funciones y procedimientos no pueden ser aplicados mecánicamente. Cada empresa debe determinarlos según su tipo de actividad, composición interna, metas y objetivos.

Por último, considero importante resaltar que “la gran debilidad a trabajar es aquello que, en teoría, caracteriza a las empresas familiares: la estructura familiar de la propiedad y la continuación del proyecto empresarial”. Los problemas internos familiares, falta de comunicación entre los miembros, la incapacidad para formar a la siguiente generación y la falta de planificación de la sucesión se convertirán en los grandes desafíos para que un negocio perdure como lo vienen haciendo muchas familias empresarias.

ANEXO

ETAPA DE RELEVAMIENTO DE “J&R”:

Inicia con la siguiente nota:

San Miguel de Tucumán 6 de Octubre de 2012

J&R

Juan López

S ___ / ___ D

De nuestra mayor consideración, nos dirigimos a usted a fin de solicitarle una entrevista para explicarle el objetivo del trabajo de campo que deseamos realizar en la entidad que usted dirige.

Sin otro particular saludamos a usted atentamente.

María Constanza

Kempa Alonso

C.P.N. Cecilia Inés

Raya Abdelnur

Prof. Directora del Seminario U.N.T.

CUESTIONARIOS UTILIZADOS PARA OBTENER LA INFORMACIÓN NECESARIA

CUESTIONARIO N° 1 PARA LA EMPRESA FAMILIAR J&R

1. Describa en qué momento evolutivo se encuentra la EF de la que forma parte. (Dueño-gerente, sociedad de hermanos, consorcio de primos).
 - 1.1. ¿Quiénes son los actores centrales de su empresa familiar y qué papeles tienen?
 - 1.2. ¿Están los miembros de la familia interesados en mantener la propiedad de la empresa en el futuro?
 - 1.3. ¿Cómo se preparan para hacerlo?
2. Describa los problemas o las dificultades específicos que actualmente está atravesando. Ordénelos, a su criterio, por la importancia según el grado de incidencia en la marcha de la empresa.
3. ¿Conoce los valores, objetivos y expectativas de cada uno de los miembros de su familia? Explique cómo inciden esas diferencias de expectativas en la marcha de la empresa
4. Conflictos:
 - 4.1. ¿Su empresa ha tenido situaciones conflictivas entre sus miembros?
 - 4.2. ¿Existen reglas claras para decidir y proceder, limitando así los conflictos entre miembros de la familia en su empresa?
5. Trabajo en la empresa y remuneraciones:
 - 5.1. ¿Están los miembros de la familia obligados a trabajar en la empresa familiar o pueden seguir otros rumbos?
 - 5.2. ¿Cómo se decide y qué se debe tener en cuenta para saber cuáles miembros de la familia y en qué condiciones pueden trabajar en la empresa?
 - 5.3. ¿Se debe ofrecer un trabajo a cada miembro de la familia?
 - 5.4. ¿Pueden trabajar parientes políticos y otros parientes?

- 5.5. ¿Cuáles son los requisitos en materia de educación que se deben exigir para que un miembro de la familia pueda trabajar en la empresa?
 - 5.6. ¿Cómo se evalúa y remunera a los miembros de la familia que trabajan en la empresa?
 - 5.7. ¿Las retribuciones que perciben los hijos que trabajan en la empresa son iguales?
6. Sucesión:
- 6.1. ¿Considera que al menos existe alguien con espíritu empresarial en la siguiente generación?
 - 6.2. ¿Cree que la organización empresarial actual es transmisible y asumible por la siguiente generación?
 - 6.3. ¿Cómo aborda el tema de la sucesión en su empresa?
 - 6.4. ¿Comenzó a planificar la sucesión?
 - 6.5. ¿Cómo se debe seleccionar al sucesor?
 - 6.6. ¿Cuándo se debe decidir quién va a ser el sucesor?
 - 6.7. ¿Cuándo debe realizarse la sucesión?

CUESTIONARIO N° 2 PARA LA EMPRESA FAMILIAR J&R

1. Definición de su negocio.
2. Reseña histórica
3. ¿Cuál es la estructura administrativa de J&R?
4. ¿La empresa posee un organigrama formal de su organización? ¿Cómo lo describiría?
5. ¿Conoce usted las ventajas y desventajas que pueden brindar estas herramientas de gestión?
6. ¿Qué tipo de formularios utiliza el sistema administrativo para la circulación de información relevante?
7. ¿No cuenta con otro tipo de formularios: órdenes de compra, informes de recepción, parte del taller?

8. ¿Todas las compras se realizan sobre la base de necesidades o existen otras modalidades de compras?

9. ¿Quién realiza las compras?

10. Para autorizar los pagos ¿se realiza un control previo de los formularios involucrados en el proceso de compras?

11. ¿Quién es la persona encargada de llevar a cabo este control?

12. ¿Cómo está configurada jurídica y fiscalmente la empresa?

13. ¿La empresa cuenta con un departamento de contabilidad?

14. Función administrativa

a. ¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?

b. ¿Tiene un legajo de personal? ¿Se lo actualiza frecuentemente?

c. ¿Tiene políticas de Selección, Evaluación, Promoción, Incentivos, Capacitación, y Rotación de personal?

d. ¿Quién realiza la liquidación de haberes?

e. ¿Realiza control de asistencia, horarios de entrada y salida del personal? ¿Las inasistencias se controlan con certificados médicos?

15. Función tesorería

a. ¿Tiene una caja centralizada o es por unidad de negocio?

b. ¿Quién maneja los fondos?

c. ¿Trabaja con bancos?

d. ¿Qué medios de pago utiliza?

e. ¿Se realizan arqueos de caja? ¿Quién los realiza?

f. ¿Existe un fondo fijo o caja chica para realizar los gastos menores?

g. ¿Quién autoriza los pagos? ¿Se emiten órdenes de pago?

h. ¿Existe una política de cobranzas? (Efectivo, cheques de terceros y/o diferidos, otros valores).

i. ¿Quién realiza las cobranzas?

j. ¿Trabajan con tarjetas de créditos?

16. Créditos

a. ¿Se otorgan créditos o se vende solo al contado?

b. ¿Quién autoriza los créditos?

c. ¿Existen legajos de créditos?

17. Contaduría

a. ¿Quién realiza las liquidaciones de impuestos?

b. ¿Quién se encarga de la facturación, NC y ND?

c. ¿Prepara balances anuales?

18. Área comercial

a. ¿Cómo es el sistema de facturación? ¿Esta centralizado o es por unidad de negocio?

b. ¿Hay un encargado de realizar las cotizaciones de ventas?

c. ¿Quién autoriza descuentos en los productos?

19. Almacén

a. ¿Hay un encargado de la recepción y almacenamiento de la mercadería?

b. ¿Qué comprobantes se utilizan para las altas y bajas de los productos? Modelo de formularios que utiliza.

c. ¿Se realiza control de stock? ¿Quién lo realiza?

20. Compras

a. ¿Quién es la persona encargada de verificar los requerimientos de mercadería y de realizar las compras a los proveedores?

b. ¿Que tipo de formularios utiliza?

c. ¿Todas las compras se realizan sobre la base de necesidades o existen otras modalidades de compras?

d. ¿Cuáles son los parámetros que utiliza para comprar? Orden de preferencias.

e. ¿Se realiza un cotejo de los comprobantes que intervienen en el proceso de compra y recepción de los bienes para autorizar el pago?

f. ¿Realiza consultas de precios de los proveedores vía Internet?

CUESTIONARIO N° 3 PARA LA EMPRESA FAMILIAR J&R

(Se aclara cada tópico con definiciones generales para mayor comprensión por parte de los miembros de la empresa familiar)

TÓPICO 1: Visión

¿Cuál fue el sueño del fundador?

Visión: ¿logró estar en el lugar en el que hace 5, 10 o 15 años pensó?

La visión es aquella idea, aquel sueño, aquella imagen del proyecto que nos dice dónde se quiere estar en el futuro (por ejemplo, dentro de 5 años) y que nos marca el destino a seguir.

El propósito es poner en evidencia las prioridades y los compromisos del proyecto, ser la luz que guíe el plan de acción visible como ayuda memoria a medida que este se desarrolla, ofrecer un destino a los miembros de la familia.

La visión es una imagen de lo que el fundador o los seguidores de un proyecto quieren que éste sea o llegue a ser. Tiene que ser algo que pueda describirse y que esté estrechamente ligado a los sentimientos.

Redacte la visión de la empresa familiar de la que forma parte

TÓPICO 2: Misión

La misión de una empresa de familia es el principal motivo por el que se trabaja todos los días, el propósito fundamental que da coherencia al trabajo. Es el cómo se va a alcanzar la visión, describe los valores que la guían y que, en definitiva, marcan su identidad, representan las cualidades y las prioridades por las cuales los clientes van a elegir esta empresa.

Una empresa familiar que no posea misión ni visión corre riesgos de quedar a la deriva y perderse. Entre sus características encontramos: es la razón de ser del

negocio, debe orientarse al negocio deseado marcando los valores del presente, debe ser simple y clara en su enunciado, debe ser adaptable a los objetivos concretos.

Los beneficios de establecer una misión son: suministrar unidad de dirección que trasciende las necesidades individuales e integra a la familia como sostén del negocio, fomentar un sentimiento de expectativas compartidas tanto para el negocio como para la familia, consolidar valores más allá del tiempo y de las generaciones, proyectar sentidos de dirección y de valor que las personas ajenas a la empresa y a la familia pueden identificar fácilmente.

Afirma el compromiso de la empresa con acciones responsables de cada uno de sus miembros sean familiares o no.

Formular una misión: queda definida por tres componentes:

- ¿Qué producimos? (oferta)
- ¿A quién le ofrecemos o vendemos lo que producimos? (demanda)
- ¿Por qué eligen nuestra empresa? (ventaja competitiva)

Un proyecto siempre se define de adentro hacia fuera. Es necesario pensar en el cliente y hacer un análisis de diferenciación con respecto a la competencia porque en esta diferenciación (que hace que un cliente elija nuestro producto y no otro) radica su fortaleza.

Redacte la misión de la empresa familiar de la que forma parte.

TÓPICO 3: Objetivos

Los objetivos son los resultados que se prevén alcanzar. Un objetivo permite acortar la distancia entre la situación actual y un estado futuro deseado: generalmente, tenemos un objetivo ideal y una situación real y, en el medio, una distancia a recorrer para llegar a ese punto. Los objetivos son las metas concretas que la EF espera alcanzar en el camino.

Un objetivo es el resultado que se desea o se necesita obtener dentro de un plazo determinado de tiempo. Los objetivos claros suministran dirección, permiten sinergia, reducen la incertidumbre y los conflictos, estimulan el esfuerzo y las realizaciones, sirven como normas mediante las cuales individuos, grupos, departamentos o divisiones son sometidos a evaluación, revelan prioridades, son esenciales para las actividades de control, organización y planificación efectivas.

Es importante establecer objetivos concretos, que permitan evaluar si se pudieron alcanzar los objetivos propuestos. Para que esto resulte posible, los objetivos deben cumplir ciertos requisitos. Deben ser: realistas, alcanzables, medibles, comprensibles, orientados a resultados, congruentes entre si y susceptibles de ser controlados. En este sentido, aunque usted se proponga “incrementar las ventas” en general, los objetivos tienen que estar especificados en metas más concretas y controlables. Por ejemplo, incrementar las ventas de X producto en un 10% con respecto al mismo período del año anterior.

Para poder evaluar el éxito de las acciones implementadas, debe fijarse un plazo para el cumplimiento de los objetivos. Es fundamental que, en determinado momento, la empresa esté en condiciones de decir si se concretaron los objetivos o no.

Los objetivos:

- Deben establecer un único resultado a lograr.
- Comienzan con un verbo de acción (lograr, aumentar, participar, desarrollar, etc.)
- Tienen un plazo para su cumplimiento.
- Deben ser lo más específicos y cuantificables posible.
- Deben ser coherentes con la misión de la empresa y con los demás objetivos establecidos.
- Deben ser factibles de alcanzar para no provocar frustración y falta de motivación.

Para establecer objetivos debemos seguir una metodología lógica que contemple algunos aspectos importantes de modo que ellos reúnan algunas de las características señaladas. Se debe tener en cuenta:

- Una escala de prioridades, necesarias para ubicar los objetivos en un orden de cumplimiento de acuerdo con su importancia o urgencia.
- La identificación de estándares, necesarios para definir, en forma detallada, lo que el objetivo desea lograr, en qué tiempo y, si es posible, a qué costo. Los estándares constituirán medidas de control para determinar si los objetivos se han cumplido o vienen cumpliéndose, y si es necesario modificarlos o no.
- Si se cuenta con los recursos suficientes para cumplir con los objetivos y si ellos son sostenibles durante el tiempo previsto.

Escriba cuáles son o deberían ser los objetivos de la empresa de la que forma parte.

TÓPICO 4: Diagnóstico de situación

Toda estrategia de negocios requiere de un diagnóstico inicial y analizar periódicamente el cuadro de situación (saber dónde estamos parados).

El diagnóstico de situación es el detallado análisis de muchos factores tanto de la misma empresa familiar como del medio, destacando lo que sea relevante para pensar y decidir acciones futuras.

Son varias herramientas que ayudan, de una manera técnica, a identificar problemas organizacionales existentes en el interior de una empresa familiar y en su medio externo.

FODA son las siglas usadas para referirse a una herramienta analítica que permite a los directivos y miembros de la familia trabajar la información que poseen sobre su negocio, con miras a determinar su capacidad competitiva en un período dado. Consta de dos partes:

- Parte interna: es la que tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de una empresa familiar, aspectos sobre los cuales los directivos tienen o pueden tener algún grado de control.

- Fortalezas: aspectos internos en los que la empresa familiar es fuerte y que se deben mantener o mejorar para posicionarse adecuadamente en el mercado.

- Debilidades: aspectos internos que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos.

- Parte externa: se refiere a las oportunidades que ofrece el mercado y a las amenazas que debe enfrentar para permanecer compitiendo en el sector. Aquí los directivos y profesionales, dueños o asesores de la empresa familiar, tendrán que desarrollar toda su capacidad y su habilidad para aprovechar esas oportunidades y minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales, por lo general, se tiene poco o ningún control directo.

- Oportunidades: situaciones favorables provenientes del entorno.

- Amenazas: situaciones del entorno desfavorables para la empresa y que pueden afectar negativamente la marcha del proyecto de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno.

Realice el cuadro FODA de su empresa familiar.

TÓPICO 5: Protocolo

Describa cuáles serían, a su criterio y para su familia empresaria, los diez puntos prioritarios que deberían figurar en un posible protocolo de su empresa.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General

- DAFT, Richard L. Teoría y diseño organizacional, 9° Edición, trad. por Erika M. Jasso, Editorial Cengage Learning, (México, 2007)
- ACKOFF Russel, Ackoff's best: His Classic Writings on Management, trad. por Anuvela, (México, 1.999)
- LATTUCA, Antonio Juan, Compendio de Auditoría, 3° edición, Temas Grupo Editorial, (Buenos Aires, 2008)
- SORIA, Julio, Cátedra de Teoría de la Organización, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T., Apuntes de clases (Tucumán, 2009).
- PORTER, Michael E., Ventaja Competitiva, 2° Edición, 7° reimpresión, trad. por José C. Pecina Hernandez, Grupo Editorial Patria, (México, 2008).
- STONER, James A., FREEMAN, R. Edward, y GILBERT, Daniel R. Jr., Administración, 6° Edición, trad. por Pilar Mascara Sacristán, Editorial Prentice Hall, (México, 2008).

- Real Academia Española, Diccionario de la Lengua Española, 21° Edición, e-pdf, v.15.0, (España, 1992)
- HISRICH, Robert D., PETERS, Michael P. y SHEPHERD, Dean A., Entrepreneurship, trad. por Yago Moreno, 6° Edición, Editorial Mc Graw Hill (Madrid, 2005)
- JOHNSON G., SCHOLES K. y WHITTINGTON R., Dirección Estratégica, 7° Edición, Editorial Pearson (Madrid, 2006).

b) **Especial**

- F.A.C.P.C.E, Resolución Técnica N° 7, Ediciones Errepar (Buenos Aires, 2010).
- WARD, John L., ARONOFF, Craig E. y otros, Transiciones Financieras: Cómo administrar el capital y la liquidez en la empresa familiar, 1° Edición, trad. por María Rosas, Editorial Mc Graw Hill (México, 2010)
- POZA, Ernesto J., Empresas Familiares, 3° Edición, Editorial Cengage Learning, (México, 2012)
- DODERO, Santiago, El secreto de las empresas familiares exitosas, 2° Edición, Editorial El Ateneo, (Buenos Aires, 2012)
- PRESS, Eduardo, Empresas de Familia: del conflicto a la eficiencia, 1° Edición, Editorial Granica, (Buenos Aires, 2011)
- SBDAR, Manuel, Máster en Negocios: Emprendedores: conocimientos y herramientas para complementar la pasión por hacer, en <<Clarín>> 1° Edición, (Buenos Aires, 2009), Tomo V.

c) **Otras Publicaciones**

- DELGADO, Mónica, Cátedra de Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T., Apuntes de clases Teóricas (Tucumán, 2008)
- LLORET, Josep, De Empresa Familiar a Familia Empresaria, en internet www.cpii.org.ar
- es.wikipedia.org (octubre de 2012)
- www.gestipolis.com (octubre de 2012)
- www.google.com.ar (octubre de 2012)
- www.ucema.edu.ar (octubre de 2012)
- www.infobae.com (octubre de 2012)
- www.clarin.com.ar (octubre 2012)

ÍNDICE ANALÍTICO

	<u>Págs.</u>
Resumen.....	2.-
Prólogo.....	4.-
Introducción.....	6.-

CAPÍTULO I

Introducción a las empresas familiares

1. Definición de organización o empresa.....	8.-
2. Ideas preliminares.....	9.-
3. Concepto de empresa familiar.....	11.-

4. Importancia de la empresa familiar.....	12.-
5. Factores que afectan el éxito y el fracaso.....	14.-
6. El ciclo de vida de las empresas.....	17.-

CAPÍTULO II

Trabajo en equipo y conflictos

1. La empresa como un sistema.....	27.-
2. Aspectos éticos y psicológicos que afectan el trabajo en equipo en las empresas familiares.....	29.-

CAPÍTULO III

El plan de negocio

1. Conceptos preliminares.....	42.-
2.- Definición del plan de negocio.....	46.-
3.- La idea.	48.-
4. Visión, misión y valores.....	48.-
5.- El mapa estratégico y el FODA.....	51.-
6. La estrategia.....	54.-
7. Los objetivos.....	56.-
8. El plan de acción a seguir.....	58.-
9. Evaluación del plan de acción.....	59.-
10. El plan de negocio en la empresa familiar.....	60.-

CAPÍTULO IV

Diseño y estructura organizacional en empresas de familia

1. Conceptos preliminares.....	64.-
2. Genograma.....	65.-
3. División del trabajo.....	67.-
4. Organigrama.....	71.-
5. Manuales.....	73.-
6. Formularios.....	77.-
7. Sistemas administrativos y control interno.....	79.-
8. Informes para la dirección.....	86.-
9. Órganos e instrumentos de gobierno de la familia empresaria....	88.-

CAPÍTULO V

Relevamiento, diagnóstico y soluciones propuestas para la empresa familiar “J&R”

1. Análisis preliminar.....	93.-
2. Reseña Histórica.....	94.-
3. Relevamiento, diagnóstico y soluciones propuestas.....	96.-

Conclusión.....	144.-
Anexo.....	146.-
Índice Bibliográfico.....	157.-
Índice Analítico.....	160.-

