

Universidad Nacional del Litoral  
Maestría en Administración de Empresas  
Dirección de Negocios

Trabajo Final de Aplicación

***Evolución de una Pyme familiar:  
historia, diagnóstico y propuestas para el futuro.***

Autor: Ing. Juan Pablo Barberis

Director: Dr. José María Chemes

## **INDICE**

### **Introducción**

#### **Parte I: La empresa**

**Capítulo 1: Presentación del Grupo empresario y la familia**

**Capítulo 2: Breve Reseña histórica**

**Capítulo 3: Análisis estratégico del negocio**

**Capítulo 4: Evaluación económica/financiera de las empresas**

#### **Parte II: Análisis evolutivo de la empresa Pyme y familiar**

**Capítulo 5: ¿Es una Pyme?**

**Capítulo 6: Evolución de la complejidad del Grupo**

**Capítulo 7: El emprendedor**

**Capítulo 8: La empresa familiar**

**Capítulo 9: Modelos**

#### **Parte III: Diagnóstico y propuestas**

**Capítulo 10: Diagnóstico organizacional y psicosocial familiar**

**Capítulo 11: Desarrollo de una propuesta integral**

### **Conclusiones**

### **Agradecimientos**

### **Bibliografía**

## Introducción

La temática de las Pymes familiares es de gran interés por la cantidad de empresas de este tipo en la zona y su impacto en la economía regional. Particularmente elegí este tema porque combina las características propias de las pequeñas organizaciones con los conflictos derivados de las empresas familiares, sobretodo analizado desde un punto de vista dinámico (evolutivo).

Un dato a tener en cuenta es que todas las compañías (grandes, medianas y chicas) comenzaron prácticamente de la misma manera (como empresas Pymes y familiares) y su evolución en el tiempo determinó su estado actual. Las empresas Pymes representan el 99% del total de empresas registradas en Argentina<sup>1</sup> y más del 75% son controladas por una familia<sup>2 3</sup>. Estas estadísticas se replican a nivel mundial<sup>4</sup>.

Por otro lado, se ha documentado que aproximadamente el 70% de las empresas no llega a los 25 años de edad, coincidiendo con el período promedio donde la primera generación está al frente de las mismas. En este sentido, menos del 15% llega a ser conducida por la tercera generación o sus descendientes<sup>4</sup>.

En tanto, diversos factores endógenos y exógenos (principalmente en países como Argentina, con cambios pronunciados en sus escenarios políticos y macroeconómicos) influyen en el crecimiento de este tipo de empresas.

La empresa seleccionada (formalmente es un grupo de integrado por tres firmas) es una "Pyme"\* familiar del rubro comercial, regional y lo suficientemente compleja como para poder aplicar la temática escogida. Los motivos de la elección justamente se basan en estos aspectos:

---

<sup>1</sup> Censo Nacional Económico 2004, INDEC - [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)

<sup>2</sup> Censo Industrial de Rafaela 2000, Municipalidad de Rafaela

<sup>3</sup> Kaplum, Carlos - Continuidad y cambio: la empresa de Familia (Revista Mercado N°18)

<sup>4</sup> Neubauer y Lank, La empresa Familiar, Ed. Deusto (1999), pág.. 40 a 44

\* En el capítulo 5 se analizará el tamaño de cada empresa y su actual clasificación

- **“Pyme” familiar** \*: contiene las características típicas y los requisitos necesarios para aplicar las técnicas y modelos previstos
  
- **Comercial**: considero que complementa mejor mi perfil técnico de la carrera de grado.
  
- **Regional**: la región se caracteriza por la pujanza de sus empresas, el carácter emprendedor de sus dirigentes y la relativa estabilidad frente a los cambios macroeconómicos del país.
  
- **Compleja**: su complejidad radica en la evolución a través del tiempo que tuvieron algunas características del negocio (facturación, número de empleados, sucursales, productos comercializados, rubros, etc.), en las distintas generaciones que trabajan en ella y en el latente problema de la sucesión de mando. Pasó de sociedad de hermanos a propietario único, y en este momento trabajan en conjunto dos generaciones, pero en el corto plazo entrará la tercera y debería pensarse en el futuro traspaso de mando. A su vez, debe tenerse en cuenta la posibilidad cierta de incorporar un manager profesional para la gestión integral de la empresa

El análisis de situación fue realizado durante los años 2006, 2007 y 2008.

El presente trabajo propone analizar la problemática de las Pymes familiares, vinculando sus decisiones estratégicas con sus etapas de crecimiento, el dilema de la sucesión de la dirección y la cesión de la propiedad. En particular, reflejada en el Grupo de empresas en estudio.

Al mismo tiempo, elaborar una propuesta que agregue valor al Grupo con respecto a su continuidad y trascendencia en el tiempo, a través de un Plan de Acción de mediano plazo confeccionado a partir del análisis de situación y aplicación de conocimientos incorporados.

---

\* En el capítulo 5 se analizará el tamaño de cada empresa y su actual clasificación

El trabajo está dividido en tres partes:

La primera comprende un análisis del estado actual del Grupo de empresas, su historia, su posicionamiento en el negocio y su estado económico-financiero.

En la segunda, se estudia su evolución temporal, haciendo hincapié en su condición de empresa familiar, desde un doble enfoque: la empresa y el emprendedor

La última parte incluye un análisis integral de su situación actual y se agrega una propuesta de continuidad natural de las compañías.

# Parte I: La Empresa

## Capítulo 1: Presentación del Grupo empresario y la familia

### 1.1 El Grupo

### 1.2 La Familia

## Capítulo 2: Breve reseña histórica

## Capítulo 3: Análisis estratégico del negocio

### 3.1 Definición del Negocio (Producto – Mercado)

### 3.2 Análisis del Entorno competitivo

### 3.3 Análisis Estratégico del Grupo

## Capítulo 4: Evaluación económica/financiera de las empresas

### 4.1 Roble Automotores S.A.

### 4.2 Sauce Automotores S.A.

### 4.3 Álamo Automotores S.A.

### 4.4 Conclusiones

## Capítulo 1: Presentación del Grupo empresario y la Familia

### 1.1 El Grupo

El holding de empresas a estudiar (en adelante Grupo Arboles\*), está constituido por tres compañías: Roble S.A., Sauce S.A. y Álamo S.A.\*. Todas se dedican a la misma actividad; sólo que representan oficialmente diferentes marcas de automóviles.

A continuación se enumeran algunos datos actualizados al año 2008, que permite hacer una primera descripción:

- **Actividad:** Compraventa de automóviles nuevos y usados, Planes de Ahorro, venta de repuestos y servicio de taller de reparación. Es Concesionario oficial de tres compañías automotrices de Argentina.

- **Año de Inicio:** 1956

- **Ubicación geográfica:** región central de Argentina.

- **Facturación anual global:** aproximadamente \$ 190.000.000

- **Número global de empleados:** 150

- **Número de sucursales:** 7 pertenecientes a las 3 empresas

- **Números de marcas representadas:** 3. En adelante se denominarán Alfa, Beta y Gamma. En un pasado reciente, también se representó la marca Delta \*

- **Edad del N°1:** 76

- **Composición accionaria y del directorio:** las 3 empresas pertenecen a las mismas personas, todas integrantes de una única familia. El accionista mayoritario (Daniel \*) es uno de los fundadores de la empresa y posee el 100% de Roble S.A. y Álamo S.A. y el 90% de Sauce S.A.. Alberto \*, yerno de Daniel (casado con su hija Emilia \*), es propietario del

restante 10% de Sauce S.A. A su vez, Daniel, Alberto y Emilia son los miembros de los directorios de las tres sociedades anónimas.

- **Management de las empresas:** la Gerencia General de las firmas Roble S.A y Alamo S.A (con sedes centrales en la ciudad Verde) es ejercida por Daniel, en tanto que quien conduce Sauce S.A. (Casa central en Roja) es Alberto. Cada empresa tiene una estructura de gerentes de departamentos y empleados, aunque las comparten en algunos casos, además de tener algunos servicios comunes.

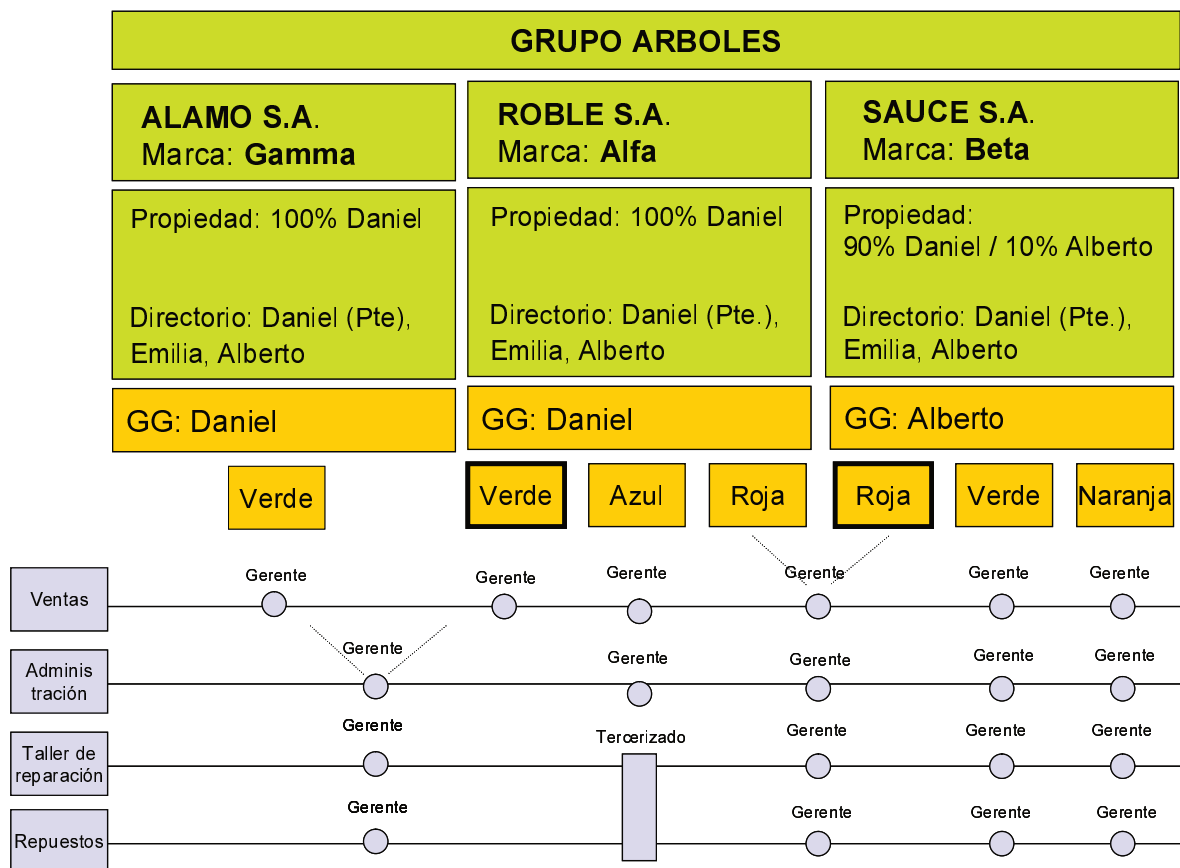


Gráfico 1.1. Diagrama organizacional del Grupo



En el Gráfico 1.1 se puede observar como están organizadas las empresas del Grupo, sus respectivas sucursales en distintas localidades de la región, la distribución del capital, los integrantes del directorio, quien ejerce la gerencia general, sus estructuras y las partes que tienen en común.

La empresa más grande, Roble S.A., representante de la marca Alfa, tiene tres sucursales. La Casa Central de Roble S.A (y del Grupo) está localizada en Verde. También es el lugar de radicación del Presidente de las tres compañías. Allí, comparte la mayoría de su estructura con la relativamente nueva Álamo S.A. Tiene las otras dos sucursales en las ciudades Azul y Roja.

Precisamente la sucursal Roja de Roble S.A., comparte instalaciones y estructura organizativa con Sauce S.A., que posee en esa localidad su Casa Central. La representante de la marca Beta tiene 2 sucursales más en sendas ciudades: Naranja y Verde.

Las estructuras de las empresas son similares, con un Gerente de Ventas, Administración, Repuestos y Servicio de taller. Sólo la sucursal Azul de Roble S.A. tiene tercerizado la Venta de Repuestos y el Servicio de taller.

## 1.2 La familia

El propietario fundador, Daniel, tiene un hermano llamado Roberto\* con el que comenzó el emprendimiento origen del Grupo de empresas. Daniel, vive en Verde\*, está casado con Marta \* y tienen 2 hijos: Emilia \* y Héctor \*.

Emilia, la primera de sus hijos, está casada con Alberto y tiene 2 hijos (20 y 16 años). No trabaja en ninguna de las empresas, aunque como ya se mencionó es miembro de los directorios de las tres. Vive en Roja\*, junto a Alberto. El yerno de Daniel maneja desde allí Sauce (Gerencia General), de la que tiene una pequeña participación accionaria. Además, integra junto a su esposa y suegro, el directorio de las tres empresas.

Héctor es divorciado en 2 oportunidades y tiene 2 hijos (11 y 4 años), uno de cada matrimonio. Trabaja junto a su padre en Roble S.A. en el área de Marketing, desarrollando tareas para todo el Grupo. Fue Gerente General de la ya desaparecida Ciprés S.A.\*

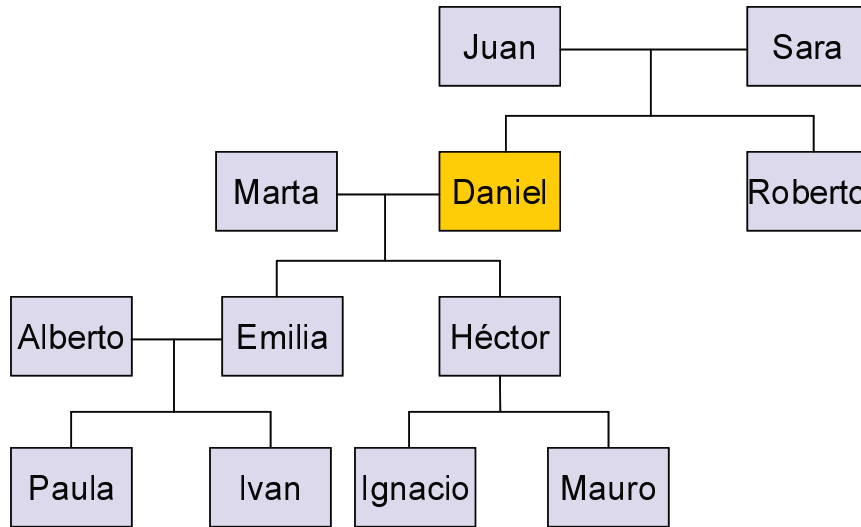


Gráfico 1.2. Árbol genealógico de la familia

\* NOTA : se acordó con el dueño no mencionar explícitamente el nombre de la compañía, marcas ni nombres propios de los integrantes de la empresa y familia. Por tanto, los nombres mencionados en el presente trabajo son ficticios

## Capítulo 2: Breve reseña histórica

En 1956, los hermanos Daniel y Roberto, con el apoyo incondicional de su padre, iniciaron sus actividades comerciales en una pequeña población de la zona central de Argentina. La actividad se centró en los servicios de reparación de automóviles, aunque fue incorporada rápidamente la compra, reparación y venta de vehículos usados.

Desde siempre, los hermanos tuvieron la visión de ampliar su negocio y expandirlo en la región. Así pues, manteniendo su base de operaciones cerca de su ciudad natal, comenzaron a visitar clientes en la zona aledaña.

Con el correr de los años, la compra y venta de vehículos se fue consolidando. La incorporación de la venta de vehículos nuevos ("0 kilómetro"), se convierte definitivamente en su actividad principal.

En 1980 obtienen la concesión de la automotriz Beta y crean la compañía Sauce S.A., situada en una ciudad cerca de su radicación original.

El importante crecimiento empresarial de la sociedad se vio coronado en 1982 con el reconocimiento de su trayectoria institucional por parte de otra automotriz, Alfa de Argentina, mediante el nombramiento como concesionario oficial de la marca en una ciudad de gran importancia en la región (Verde), cercana al primer asentamiento. Esta localización se convertiría en el eje central de un proyecto que fue extendiendo su jurisdicción hasta afianzarse definitivamente como jugador regional. Así quedó constituida la firma Roble S.A.

Con la incorporación de la que sería años más tarde la empresa de mayor tamaño y nave insignia del fundador, Roble S.A., el Grupo da ingreso a un socio (Hugo), que junto a los dos hermanos, conformará parte de la empresa.

La política de expansión continúa en el arranque de los años '90 creando una sucursal de Roble S.A. en la ciudad cabecera de Sauce S.A. (Roja, 1991) y un nuevo local de ventas y servicios de Sauce S.A. en otra importante ciudad de la región (Naranja, 1992).

La tercera sucursal de Roble S.A., abierta en Azul en 1995, completa su plan de expansión. De esta manera, se convierte en el tercer vértice de un triángulo que delinea su cobertura geográfica del mercado.

En 1996, Roberto decide salir de la sociedad. Es así como Daniel, que logra compensar el aporte de capital de su hermano con bienes que fueron adquiriendo en los casi 40 años de actividad, obtendrá el control de las acciones de la compañía.

En el mismo año, Daniel recibe una oferta de la automotriz Gamma, para abrir una concesionaria oficial en Verde, ya consolidada como cabecera del Grupo. Es así, que se convierte en la tercera marca de automóviles que representa oficialmente, creándose la compañía Álamo S.A.

El año 1996 representa un punto de inflexión en la vida del Grupo porque obtiene el permiso para comercializar oficialmente la marca Beta en Verde, la ciudad central del Grupo, y a su vez recibe el ofrecimiento para representar a Delta también en la misma localidad. Para ello se crea Cipres S.A., empresa que será manejada por su hijo Héctor.

Corrían años difíciles en el comienzo de la nueva década (2002) cuando se decide cerrar Ciprés S.A. al evaluar que no cumplía con las expectativas: por un lado no se llegaron a los pronósticos de ventas y por el otro la relación con la automotriz era muy difícil en cuanto a condiciones, precios, etc.

En el año 2006 se produce la salida de Hugo, como socio de Roble S.A., quedando Daniel con el 100% de las acciones.

En la actualidad, el Grupo continúa expandiendo su facturación con las tres compañías representadas y sus 7 locales de venta y servicios. Daniel sigue al frente del Management de todo el Grupo, aunque las estructuras de las empresas y sus actividades fueron creciendo.

El crecimiento del Holding a lo largo de los años fue basado en tres pilares fundamentales, que siguen reflejándose en el accionar diario de las empresas: ética, honestidad y respeto por los clientes. Estas son características distintivas de las compañías

y constituye, sin dudas, su mayor fuente de diferenciación. Sumado a éstas, también se destaca su política de expansión, a los efectos de ganar nuevos espacios en el mercado zonal y consolidarse como el referente regional.



Gráfico 2.1 Línea cronológica del Grupo

## Capítulo 3: Análisis estratégico del negocio

En este capítulo se realizará un análisis estratégico del Grupo y de su entorno competitivo. Al no ser este análisis el objetivo principal del trabajo, sino que constituye una herramienta que permita comprender en forma sistémica el estado actual de las empresas y su evolución, se trata de una revisión general donde se profundizan sólo algunos aspectos relevantes. Previamente, se definirá el producto que comercializa y su mercado potencial.

### 3.1 Definición del Negocio (Producto – Mercado)

#### 3.1.1 Producto

Para las tres marcas de automóviles (Alfa, Beta y Gamma) que representan las tres empresas del Grupo, el mix de negocios es similar y está compuesto por:

- Venta de autos “0 Km”
- Venta de autos usados (multimarca)
- Venta de planes de ahorro para compra de vehículos “0 Km”
- Servicio de mantenimiento especializado de automotores (Taller)
- Venta de repuestos originales

#### 3.1.2 Mercado

Las empresas atienden una zona geográfica ubicada en la Región Central de la República Argentina (provincias de Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos).

En realidad, dicha zona está compuesta por el solapamiento de tres áreas definidas para la comercialización de cada marca representada en forma oficial. Esas áreas son delimitadas por las empresas automotrices. En este caso, coinciden en un área habitada aproximadamente por 500.000 personas.

Para el análisis del mercado desagregaremos en tres niveles: *nacional*, *regional* (Región Centro: integrado por Santa Fe, Córdoba y Entre Ríos) y la *zona de influencia* de las empresas.

A su vez, se hará foco en los negocios principales de las empresas que son la venta de autos "0 Km", de unidades usadas y de planes de ahorro, cuya facturación y rentabilidad representan la mayoría de los ingresos de las tres compañías. Se harán algunas consideraciones sobre los negocios conexos de Servicio de taller y Venta de repuestos, donde la idea general es pasar de verlos como "Servicio post-venta" a futuras Unidades de negocios en sí mismas.

El análisis se hizo con datos originados en ACARA (Asociación Concesionarios Automotores de la Republica Argentina – [www.acara.org.ar](http://www.acara.org.ar)), entidad que nuclea a los concesionarios oficiales de automóviles repartidos en todo el territorio argentino. Los mencionados datos corresponden al relevamiento del año 2008.

### Nivel nacional

Según los informes de ACARA, el número de concesionarios oficiales en Argentina en 2008 es 897.

Durante ese mismo año se vendieron 610.000 vehículos (autos, livianos y camiones) y 1.400.000 usados.

En las gráficas 3.1 y 3.2 se observa la curva de evolución de ambos negocios en los últimos 9 años, donde queda expuesto el impacto al sector de la crisis de 2001-2002 y su recuperación, expandiéndose a ritmo sostenido los últimos años. Se puede agregar, que en paralelo al desempeño en las ventas el número de agencias oficiales se redujo de 936 (año 1990) a 410 (2001), para luego ir aumentado hasta las actuales 897.



Gráfico 3.1



Gráfico 3.2

Otro dato a tener en cuenta es que la producción de automóviles en el país tuvo un comportamiento análogo a la comercialización, llegando en 2008 a un número similar de unidades (Gráfico 3.3). Analizando las ventas por origen, del total se importaron 382.000 y se exportaron 350.000 (Gráfico 3.4). Se puede concluir que existe un balance entre la producción y las ventas y que prácticamente 60% se exporta y un número similar es importado. Mayoritariamente el intercambio se realiza con Brasil.



Gráfico 3.3



Gráfico 3.4



Cabe aclarar que desde el punto de vista impositivo, los productos fabricados y comercializados dentro del Mercosur no tienen distinción. Si bien no hay cupos, existe una política activa de compensación entre los dos principales socios para evitar grandes desbalances.

La comercialización de automóviles usados representa en unidades más del doble de las ventas de autos 0 Km: la venta de usados está muy difundida en Argentina que, a pesar de no tener herramientas de financiación de fácil acceso como en el caso de vehículos nuevos, mantiene una tasa promedio nacional de 2,3 autos usados / 0 “0Km”. Particularmente en este negocio participan un gran número de agencias revendedoras de autos (no oficiales), que en la actualidad también ofrecen venta de 0 Km provenientes de concesionarios oficiales de otras plazas.

Otro dato de interés es la estacionalidad de las ventas, especialmente en lo que refiere a unidades 0 Km con picos en enero (es el más alto y que coincide con la posibilidad de patentar el auto en un año posterior y las vacaciones de verano) y en julio (rompe apenas la meseta de las ventas anuales, seguramente por vacaciones). Los valles de ventas se dan en setiembre – octubre, meses que es normal la realización de promociones para mantener los niveles de comercialización y una depresión grande de las ventas en diciembre previo al cambio de año (Gráfico 3.5)



Gráfico 3.5

En el país, la venta de autos y livianos” (principalmente camionetas) “O Km, representan el 94% del mercado, siendo los primeros el 75% de las ventas totales (Gráficos 3.6 y 3.7)

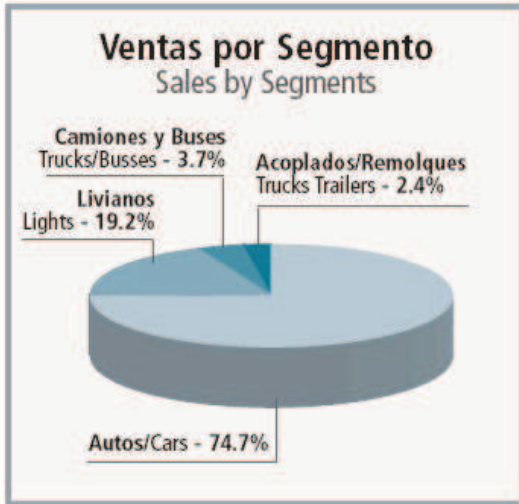


Gráfico 3.6

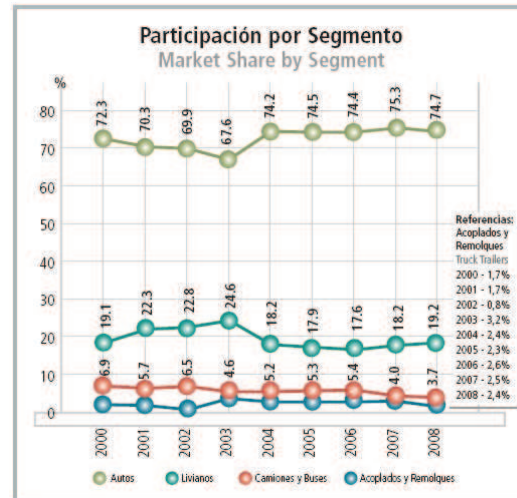


Gráfico 3.7

Con respecto al tipo de operación, sólo 30% de los autos nuevos son financiados y un escaso 4% en el caso de los autos usados. El resto de las transacciones se hace al contado, que incluye generalmente la entrega de un vehículo usado como parte de pago (Gráfico 3.8 y 3.9).

A su vez, la financiación es realizada por las terminales automotrices (30% del total), los bancos (25%), las empresas (6%) o través de los Planes de Ahorro (36%), tal cual se puede ver en el Gráfico 3.10.

En el caso de las empresas, en general son de corto plazo y se hacen a través de cheques o documentos firmados. Particularmente el Grupo Árboles tiene esta modalidad, donde algunas operaciones se atan, por ejemplo, a la próxima cosecha de granos.

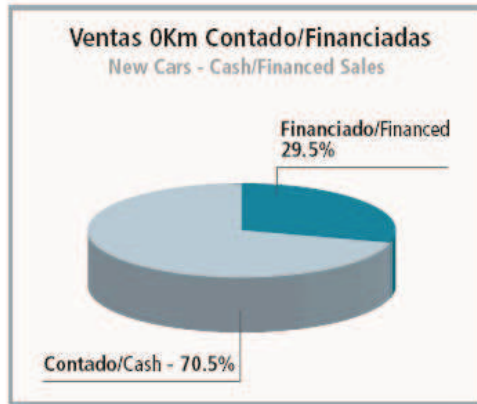


Gráfico 3.8

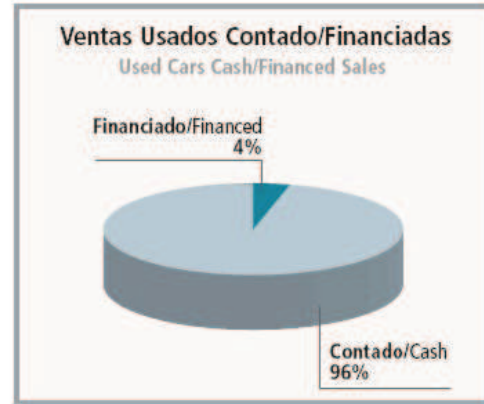


Gráfico 3.9

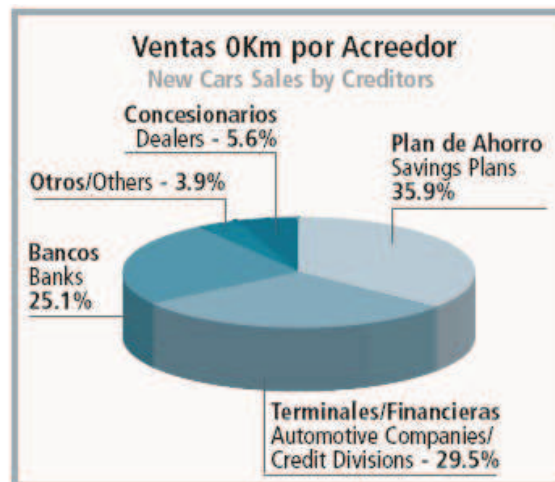


Gráfico 3.10

Las ventas a través de Planes de ahorro, que representan el 36% de las ventas financiadas y un 11% de las totales, constituyen un negocio en sí mismo para las concesionarias oficiales. El cobro de una comisión (alrededor del 10%) se efectiviza con la adjudicación del 0 Km. En cuanto a este sistema de ventas, el negocio global representa aproximadamente 66.000 planes (36% x 30% x 610.000 autos/año)

**Nivel Regional (Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos)**

En la Tabla 3.1 se puede observar que la región Centro (Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos) concentra el 19,7% de la población (7.836.000 habitantes) y el 21,7% del total de las unidades vendidas. Con respecto a las concesionarias, las tres provincias cuentan con 172, que representan el 19% del total.

En esta zona, la venta de autos y livianos (básicamente camionetas) asciende al 96,7% del total de vehículos.

En Argentina, las ventas de automóviles de marcas que comercializa el Grupo Arboles representan al 25% del total del mercado (medido en unidades). Particularmente en la región de influencia, la sumatoria de las marcas es del 27%

	Córdoba	Santa Fe	Entre Ríos	Región centro	Argentina
Habitantes	3.340.000	3.240.000	1.256.000	7.836.000	39.746.000
Concesionarios	79	70	23	172	897
Unidades 0 Km	61.916	53.314	14.276	129.506	610.650
Participación en ventas 0Km/ Total país	10,40%	8,90%	2,40%	21,7%	100%
Ratio Autos+Livianos / Total vehículos	97%	96,50%	96%	96,7%	93,9%
Ratio Usados/0Km	2,74	2,48	3,35	2,70	2,30
Porcentaje ventas financiadas/totales	30,0%	25,5%	24,5%	27,5%	29,5%
Market Share marcas del Grupo	27,0%	27,3%	30,3%	27,5%	25,0%

Tabla 3.1. Principales variables del mercado de automóviles de la Región Centro de Argentina

### Zona de influencia de la empresa

La zona de influencia de las empresas del Grupo, que como ya se dijo es el conjunto de las tres áreas de cobertura de cada representación, está habitada por 500.000 personas.

Una estimación de la participación potencial en ese mercado se puede calcular a partir de la penetración de las marcas en el mercado, que representan el 27% del total de las unidades vendidas en la región.

Teniendo en cuenta la población de la zona de influencia (500.000 personas), la relación de ventas per cápita de la región Centro (129.506 unidades para 7.836.000 habitantes), el porcentaje de autos y camiones sobre el total en las tres provincias (96,7%) y el market share de las 3 marcas representadas en la misma área (27%), llegamos a un valor de ventas totales teórico para el Grupo de 2164 unidades anuales

$$500.000 / 7.836.000 \times 129.506 \times 0,967 \times 0,27 = \mathbf{2164} \text{ unidades /año (180 / mes)}$$

Como se verá en el Capítulo 6, el Grupo Árboles vendió en 2008 más de 2500 unidades, superando el valor de venta teórico para las marcas en la región. Esto coincide con informes enviados por las Automotrices que indican que las empresas del holding están por arriba del promedio nacional de ventas en su zona.

En cuanto a los planes de ahorro, utilizando el mismo criterio para la estimación y los porcentajes de ventas financiadas (30% del total) y de planes de ahorro (36% de las ventas financiadas), se concluye que debería venderse anualmente 233 . En este caso el Grupo superó los 250 en 2008.

$$2164 \times 0,3 \times 0,36 = \mathbf{233} \text{ Planes / año (19,5 / mes)}$$

Calculando el número de ventas por concesionario de autos y livianos (camionetas) a nivel nacional, regional y del Grupo de empresas, también se observan valores por arriba del promedio:

- Ventas por concesionario en Argentina:  $610.650 * 93,9\% / 897 = 639$
- Ventas por concesionario en Región Centro:  $129.506 * 96,7\% / 172 = 728$
- Ventas por concesionario del Grupo:  $2520 / 3 = 840$

Los números reflejan una posición sólida en el mercado. En los próximos apartados se profundizará el análisis para intentar determinar las cuestiones en las que se basan la concreción de estos resultados.

## 3.2 Análisis del Entorno Competitivo

### 3.2.1 Análisis estratégico del sector (Fuerzas competitivas de Porter)

El sector industrial al que pertenecen las empresas del Grupo Árboles es el de la *venta minorista oficial de automóviles en la región* de operación, es decir aquellas seleccionadas por las automotrices para representar su marca en la zona, gozando de exclusividad para la venta y de apoyo publicitario parcial. También implica algunas restricciones como la imposibilidad de incorporar otras marcas y negocios y la obligación de seguir fielmente políticas generales emanadas de las casas matrices.

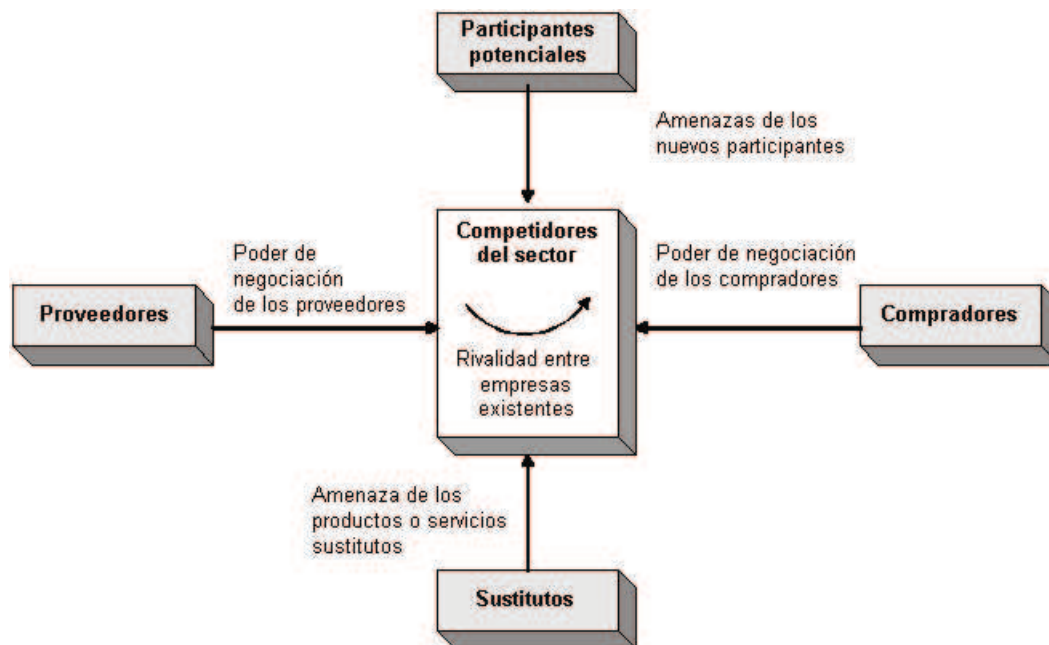
Para el análisis externo existen además cuestiones ambientales, sociales, legales, políticas, etc. que deben ser tenidas en cuenta y no están incluidas en el estudio del sector industrial. Estas condiciones de contorno impactan por igual a todas las empresas del sector.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Porter, Michael. Estrategia Competitiva, Ed Continental (2000), Pág. 19 a 21

Según Michael Porter <sup>6</sup>, la estructura competitiva de un sector está configurada por cinco tipos de fuerzas competitivas, basadas en aspectos económicos y tecnológicos. Dichos factores son: las barreras de entradas de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores al sector, el poder de negociación de los clientes del sector, la existencia de productos sustitutos (aquellos que cubren la misma necesidad básica del cliente) y el nivel de rivalidad entre las empresas del propio sector.

La intensidad de la competencia *ampliada* del sector y, por lo tanto, su nivel de rentabilidad dependen de la interacción de estas cinco fuerzas. El análisis va más allá de la competencia actual e incluye jugadores potenciales y da una idea de rendimiento potencial, que cada empresa podrá aprovechar dependiendo su propio posicionamiento. En el Gráfico 3.10 se observa esquemáticamente los conceptos ideados por Porter <sup>6</sup>



**Gráfico 3.10. Fuerzas competitivas de Porter**

La formulación de la estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente industrial. La meta radica en encontrar una posición en el sector

<sup>6</sup> Porter, Michael. Estrategia Competitiva, Ed Continental (2000), Pág. 19 a 21

industrial donde pueda defenderse mejor de esas fuerzas o influir en ellas para sacarle provecho<sup>7</sup>.

A continuación se hará un breve análisis de las fuerzas competitivas del sector:

- **Amenaza de nuevos participantes:** el riesgo de aparición de nuevos participantes es relativamente bajo ya que están presentes en la región todas las marcas de relevancia nacional. No obstante, dentro de la zona quedan ciudades sin cubrir que podrían ser el objetivo de radicación puntual de nuevas empresas. Algunas barreras de importancia (adjudicación de una representación oficial por parte de las automotrices y necesidad de capital) y otras quizás con menor impacto (diferenciación de las concesionarias con trayectoria en la región, curvas de aprendizaje, economía de escala), dificultan el ingreso de nuevos competidores en la zona de influencia.

- **Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales:** la presencia numerosa y diversa de empresas competidoras (concesionarios oficiales de otras marcas) conlleva implícitamente una imposibilidad de acuerdos y una competencia *belicosa*<sup>8</sup>. A su vez, las acciones sobre el *marketing mix* normalmente se acuerdan con las casas matrices de las representadas, siendo muy limitado el control por parte de las empresas. Además, al tratarse de firmas con grandes estructuras (intensiva en mano de obra) y costos fijos, que requieren mantener el nivel de ventas para conseguir el punto de equilibrio y con un producto (venta de autos) de cada vez más difícil diferenciación (gran paridad y diversidad de ofertas entre las marcas) genera una presión hacia una competencia más agresiva. Como contrapartida, el crecimiento coyuntural de las ventas es un factor de disminución de esa tensión. Por otro lado las barreras de salida (activos especializados en el negocio, cuestiones emocionales que genera perder una representación) son lo suficientemente altas como para permanecer en el negocio. Se agrega al escenario, la creciente presencia de marcas que no tienen representación en la zona pero se comercializan a través de terceros por cuenta y orden de concesionarias oficiales de otras localidades. También, el aumento de consultas por partes de los clientes en concesionarias o revendedores de éstas en otras radicaciones vecinas al área de influencia.

---

<sup>7</sup> Porter, Michael. Estrategia Competitiva, Ed Continental (2000), Pág. 19

<sup>8</sup> Porter, Michael. Estrategia Competitiva, Ed Continental (2000), Pág. 33



- **Presión proveniente de los productos sustitutos:** como ya se mencionó, la modalidad de revendedores de concesionarias oficiales extra zona (aunque no de marcas que tienen representación oficial local) está en aumento. Normalmente estas empresas se dedican a la venta autos usados y, luego de una paulatina desregulación del mercado desde mediados de la década del noventa, a la reventa de autos "0 Km" enviados desde concesionarias oficiales de otras áreas. Cuentan como ventaja el bajo nivel de estructura y el ahorro del pago de impuestos, ya que en la transacción de autos nuevos sólo actúan como intermediarios, que les otorga competitividad. Como desventajas, se puede mencionar que no cuentan con service oficial (lo cual obliga al comprador a llevar sus unidades a otras ciudades para los mantenimientos, especialmente en los períodos de garantía) ni financiación de las casas matrices.

- **Poder de negociación de los compradores:** si bien los clientes se encuentran muy atomizados y eso implicaría, en principio, un bajo poder de negociación por parte de éstos, algunas cuestiones que se listan a continuación atenúan esa condición de los consumidores potenciales: el acceso a un auto ("0 Km" o usado) representa una alta inversión para un grupo familiar, por lo que supone un análisis profundo de las condiciones de compra. Adicionalmente, la oferta diversa y abundante de distintas marcas de autos redujo la diferenciación del producto en sí, derivando en una menor fidelidad a la marca y una reducción de su condición de "cliente cautivo". Un aumento en la información de los consumidores (precios, modelos y colores, plazos de entrega, tipo de operaciones, etc.), obtenida a través de nuevas tecnologías de comunicación como Internet, le dio más transparencia y volatilidad al negocio, generando en las empresas una menor capacidad negociadora. Cuestiones coyuntural como aumento globales de las ventas o disminuciones drásticas de las mismas, juegan a favor o en contra de las empresas, respectivamente.

- **Poder de negociación de los proveedores:** la posición de las empresas automotrices es claramente dominante, por su condición de proveedora exclusiva y la importancia excluyente de su producto en el negocio de las concesionarias. De esta manera logran imponer no sólo precios sino también condiciones de compra y cupos de venta. Esta posición de supremacía, sólo es atenuada con una gran trayectoria y performance de venta de las empresas representantes, que mejora su posición relativa, ya a que su salida o desaparición significaría perder un canal consolidado de ventas en la región para las automotrices.

Debido a que no es el propósito central de este trabajo, el estudio de cuestiones estructurales se limitará a lo mencionado anteriormente.

### **3.3 Análisis del Grupo de empresas**

#### **3.3.1 FODA del Grupo Árboles.**

En este apartado se presentará un análisis FODA del Grupo, que fue estudiado en su conjunto por la similitud de las empresas, sus actores y decisiones y los negocios que llevan a cabo.

El análisis FODA proporciona una buena perspectiva para saber si la posición de negocios de una empresa es firme o endeble, con vistas a la generación de una estrategia que permita generar valor. Los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de los recursos de la compañía (equilibrio entre las fortalezas y debilidades) y la situación externa (que se manifiesta por las condiciones de la compañía y la industria, las propias oportunidades de mercado de la empresa y las amenazas específicas externas que vulnerarían su rentabilidad y ubicación en el mercado)<sup>9</sup>

La ventaja del mismo es concentrar en una matriz una serie de aspectos positivos a explotar y cuestiones que debemos atender o mejorar para no poner en riesgo la empresa.

#### **Fortalezas y capacidades de los recursos del Grupo**

- **Trayectoria y prestigio:** las empresas han construido sus propias marcas más allá de la representación oficial de las automotrices. A lo largo del tiempo han sido consistentes con el modelo de negocio planteado (con énfasis en el servicio al cliente y responsabilidad en las decisiones de negocio) y se ganaron el reconocimiento del público.

---

<sup>9</sup> Thompson A., Administración estratégica, Ed. McGrawHill (2003), pág.. 129

- **Servicio personalizado al cliente:** no sólo en las operaciones de venta, sino también en la postventa. Las empresas están orientadas a la satisfacción total de los clientes y fue reconocida en este sentido por las representadas, que elaboran encuestas de satisfacción de todos los puntos de sus redes comerciales.

- **Proximidad al cliente:** “estar cerca del cliente” es el lema, en las operaciones y con la presencia en prácticamente todos los eventos regionales de importancia. Por otro lado, las sucursales están ubicadas en centros neurálgicos y permiten cubrir una basta zona de influencia.

- **Condición financiera sólida:** las tres empresas gozan de “buena salud” financiera, que le permite afrontar el modelo de negocio escogido y tener capacidad de manejo ante las crisis.

- **Adaptación a las crisis externas (macroeconómicas y del sector):** el modelo de gestión consistente, austero, prolijo y responsable le ha permitido sortear épocas muy difíciles y consolidarse como un jugador importante en el negocio

#### Debilidades y deficiencias de los recursos del Grupo

- **Edad del N°1:** en la actualidad asiste regularmente y tiene presencia activa y fundamental en las decisiones diarias, demostrando una fortaleza física e intelectual envidiable. Pero es natural que con el avance de la edad la persona va perdiendo fuerzas y espíritu emprendedor. Una cuestión a atender es su sucesión en el mando, para evitar detener el crecimiento o adaptación a los cambios cada vez más vertiginosos.

- **Gestión personalista:** hoy la figura del emprendedor/dueño es predominante y la gestión altamente centralizada.

- **Estructura de la organización:** si bien hay estructuras formalizadas, responden al modelo de gestión actual con una fuerte presencia del dueño en las decisiones. Quizás sea necesario adaptarla en caso de modificar dicho modelo.

### Oportunidades de mercado del Grupo

- **Market share consolidado de las marcas representadas:** las marcas gozan de una penetración de mercado importante que sirve de base sustentable para consolidar el negocio
  
- **Nuevos productos lanzados al mercado:** las automotrices están llevando a cabo una política de nuevos productos, generando incluso nuevos segmentos de mercado y una amplitud de la oferta nunca antes vista. Esto permite captar nuevos clientes y aumentar la rotación de recambio de autos.
  
- **Mercado en expansión:** las ventas están creciendo desde la crisis de finales de 2001, consolidando la tendencia expansiva.
  
- **Acceso de los clientes al crédito:** en paralelo a la expansión en las ventas, creció la oferta de créditos al consumo, particularmente los créditos prendarios y personales que facilitan el acceso a nuevas unidades o usados.

### Amenazas para la futura rentabilidad del Grupo

- **Saturación del mercado:** la pregunta es ¿cuántos autos pueden venderse anualmente en Argentina? Las cifras actuales constituyen un record, pero al mismo tiempo llevan al análisis de escenarios futuros con menos operaciones
  
- **Aumento ventas de 0 Km en concesionarios no oficiales:** la venta a través de estos canales alternativos generan una pérdida de competitividad al sector, según lo abordado en el apartado 3.2.1
  
- **Instalación de concesionarios oficiales de nuevas marcas:** es probable que el mercado en expansión y las condiciones de la región tiente a otras automotrices a tener presencia en la zona de influencia, aumentando la oferta y la competencia.
  
- **Mayor transparencia y competitividad del mercado:** las nuevas tecnologías y formatos de venta vuelven cada vez más transparente al mercado (los consumidores tienen más

información al momento de hacer sus compras), reduciendo los márgenes de acción de las empresas y sus rentabilidades.

En la Tabla 3.2 se resume el análisis FODA para el Grupo.

<b>Aspectos positivos</b>	<p><b>F</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trayectoria y prestigio</li> <li>- Servicio personalizado al cliente</li> <li>- Proximidad al cliente</li> <li>- Condición financiera sólida</li> <li>- Adaptación a las crisis externas</li> </ul>	<p><b>O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Market share consolidado de las marcas representadas</li> <li>- Nuevos productos lanzados al mercado</li> <li>- Mercado en expansión</li> <li>- Acceso de los clientes al crédito</li> </ul>
<b>Aspectos a mejorar ó atender</b>	<p><b>D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Edad del N° 1</li> <li>- Gestión personalista</li> <li>- Estructura de la organización</li> </ul>	<p><b>A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saturación del mercado</li> <li>- Aumento ventas de concesionarios no oficiales</li> <li>- Instalación de concesionarios oficiales de nuevas marcas</li> <li>- Mayor transparencia y competitividad del mercado</li> </ul>
	<b>Análisis interno</b>	<b>Análisis externo</b>

Tabla 3.2. Matriz FODA del Grupo Árboles.

### 3.3.2 Matriz BCG

Las matrices para estudio corporativo o de cartera, que representan el atractivo de la industria y la fortaleza competitiva de la empresa (del tipo BCG, GE - 9 celdas, etc.), se utilizan para determinar las posiciones relativas de los negocios dentro de una empresa y cuales son las prioridades de inversión<sup>10</sup>.

Normalmente se representa en el eje vertical las tasas de crecimiento del mercado, que contiene implícito altos precios de los productos y mayores inversiones (basado en el

<sup>10</sup> Thompson A., Administración estratégica, Ed. McGrawHill (2003), pág.. 333

Ciclo de vida de los productos) y una relativa facilidad para ingresar por tratarse de un mercado en expansión<sup>11</sup>.

En el eje horizontal comúnmente se representa la participación relativa de la empresa en el sector industrial, lo que traería aparejado una mejor posición competitiva por menores costos y consecuentemente mayor rentabilidad<sup>11</sup>. Esta conclusión se basa en la teoría de la Curva de aprendizaje, que supone que las con mayor participación logra aumentar la eficiencia de su mano de obra, la especialización del trabajo y mejora de los métodos productivos, incorporar nuevos procesos, optimizar el desempeño del equipo de trabajo, la estandarización de productos, etc.<sup>12</sup>

En este caso, la propuesta es adaptar una de las matrices más difundidas (diseñada por la consultora Boston Consulting Group, BCG) para ilustrar los negocios del grupo y ayudando a aplicar la misma lógica. Para hacer un análisis somero de la situación de cada rubro, se confeccionó junto al propietario una matriz clasificando a los negocios por rentabilidad/tendencia de crecimiento del mercado y participación del mercado.

Como ya se ha expuesto, las tres empresas del Grupo tienen un formato de negocio similar, por lo que para la confección de la matriz BCG se estudiaron en forma agregada. A su vez los negocios fueron divididos en:

- **Venta de 0Km y usados:** es difícil separar los negocios de venta de nuevos y usados, ya que son complementarios. La mayoría de las operaciones de "0 Km" tienen incluidas la entrega de un auto usado como parte de pág.o. Ese usado es vendido a clientes o entregados en consignación a terceros que realizan la venta en distintos puntos geográficos. A pesar de ser el "core business", el negocio pareciera haber pasado de ser "estrella" a "vaca lechera", puesto que las rentabilidades cayeron a valores históricos y la predicción de los que están en el tema no parecen ser muy alentadoras. Las utilidades arrojadas por este negocio son cada vez son menores por la competencia entre marcas, el crecimiento de los revendedores y la presión de las automotrices. Representa el 85 % de la facturación, aunque el 70% de la rentabilidad global, con una tasa promedio del orden del 3,5% sobre ventas.

---

<sup>11</sup> Jarillo, J.C., Dirección estratégica, Ed. McGraw-Hill, pág.. 80 a 82

<sup>12</sup> Aacker, D., Management estratégico del mercado, Ed. ESADE. 257 a 263

- **Venta de planes de ahorro:** las ventas financiadas por planes de ahorro crecieron rápidamente en los últimos años del 5% al 11% del total de las operaciones, con una tendencia creciente para los próximos años. Con un 10% de la facturación contribuyen al 25% de la rentabilidad total. El negocio individualmente tiene un 10% de rentabilidad.

- **Venta de Repuestos:** es un mercado de buena rentabilidad, aunque todavía no logró imponerse en el mercado, donde compete con proveedores e repuestos alternativos (es un tema cultural). Representa aproximadamente el 1,5% de la facturación y el 5% de la rentabilidad global del Grupo, con una tasa del 15% sobre ventas

- **Servicio de taller:** con apenas rentabilidad cercana al 0% esta actividad se mantiene como un complemento de servicio post venta (representa aproximadamente el 3% de la facturación). Los costos fijos (amortización de la estructura que se renueva constantemente y mano de obra) son muy altos, la competencia es muy grande, y culturalmente el cliente de la región sólo lleva su auto a un taller oficial durante el periodo de garantía. Es necesario aclarar que, más allá de los números, es una de las obligaciones de los concesionarios oficiales prestar un servicio de reparación especializado (que requiere mucho entrenamiento y actualización) a las que no puede renunciar. Por otra parte, se convierte en un factor de diferenciación y valor agregado a los clientes, por ende convertible en una ventaja comparativa frente a los revendedores no oficiales.

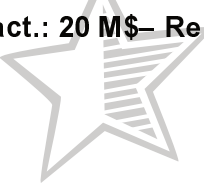


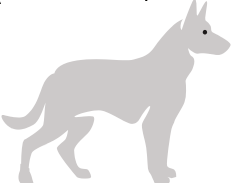
↑ % Crecimiento del mercado (Rentabilidad)	<b>Venta de planes de ahorro</b> (Fact.: 20 M\$ – Rentab: 2 M\$) 	<b>Venta de repuestos</b> (Fact.: 3 M\$ – Rentab: 0,5 M\$) 
	<b>Venta de “0 Km” y usados</b> (Fact.: 170 M\$ – Rentab: 5,5 M\$) 	<b>Servicio de taller</b> (Fact.: 7 M\$ – Rentab: 0 M\$) 
	← % participación (Volumen de ventas)	

Gráfico 3.11. Matriz BCG (adaptada) para el Grupo

### 3.3.3 Cadena de valor

La ventaja competitiva de una empresa no puede ser comprendida viéndola como un todo, sino que radica en muchas actividades discretas que desempeña la misma en el diseño, producción, marketing, entrega y apoyo de sus productos <sup>13</sup>

La cadena de valor desgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para facilitar la comprensión del comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales en cada una de ellas. La compañía genera ventajas si las hace a menos costo o mejor que sus competidores <sup>13</sup>

La identificación de las actividades de valor requiere el aislamiento de las funciones que son física y tecnológicamente distintas. Pueden dividirse en actividades *primarias* (vinculadas a la creación y movimiento físico del producto, su venta y transferencia al comprador y el servicio posterior) y de las *de apoyo* (sustentan las actividades primarias y entre sí proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y otras funciones útiles para la empresa).

A su vez, dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, se pueden distinguir tres tipos de acciones: directas (implicadas directamente en la creación del valor para el cliente), indirectas (hacen posible desempeñar las directas) y las denominadas seguro de calidad (aseguran la calidad de las demás acciones).<sup>14</sup>

A continuación, identificaremos las actividades primarias y de apoyo para el Grupo de empresas considerando, como ha sido mencionado anteriormente, que cada compañía tiene un formato similar de actividades y organización. A su vez se revisarán los distintos negocios, poniendo especial énfasis en el principal (compra-venta de autos “0 Km” y usados), que contiene el mayor número de actividades y volumen de operaciones.

---

<sup>13</sup> Porter, M., Ventaja Competitiva, Ed Continental (2000), pág. 51

<sup>14</sup> Porter, M., Ventaja Competitiva, Ed Continental (2000), pág. 61



**Actividades primarias**

- **Logística interna:** por la disposición geográfica de las sucursales, existe un movimiento interno de unidades (nuevas y usadas) que depende del número y ubicación de las operaciones que se realizan. Estos fletes, que además incluyen repuestos para la venta a clientes o su uso en el taller, son prácticamente diarios y demandan mucha coordinación.

- **Operaciones:** si bien los autos ingresan con un alto nivel de terminación desde las fábricas, requieren previo a su entrega algunas actividades como ensamble o colocación de ciertos componentes (baguetas, tasas, alfombras, espejos, ceniceros, líquidos, etc.), un chequeo de funcionamiento integral de la unidad y un acondicionamiento final (limpieza y agregado de elementos que identifican al vendedor)

- **Logística externa:** se encarga de la coordinación y recepción de los vehículos desde las automotrices y el control del stock. El formato de negocio ampliamente difundido, implica que el cliente retira de la concesionaria su automóvil, por lo que no existe un movimiento adicional para la entrega del producto fuera de la empresa.

- **Marketing y Venta:** la actividad principal del grupo es la venta de automóviles nuevos y usados. La coordinación del equipo de ventas, identificación de oportunidades, la generación de estrategias de venta y el marketing mix son las funciones más significativas. Con respecto a la mezcla de marketing, podemos distinguir las siguientes acciones:

+ **Producto:** al ser reventa el producto es similar al que vende la competencia y no es modificable por las empresas del Grupo. Por ello, el factor de diferenciación es el servicio y la esmerada atención al cliente

+ **Precio:** es poco manipulable puesto que se manejan listas nacionales de precios. El margen de maniobra está en los descuentos especiales que pueden hacer, la posibilidad de créditos de la empresa (que incluye por ejemplo pág.o contra cosecha) y en las diferencias que pueden surgir a partir de la posterior venta del usado involucrado en la operación

+ *Distribución*: las 3 empresas tienen sucursales distribuidas por la zona de influencia y vendedores que la recorren permanentemente. Además, un grupo de terceros que compran y venden autos usados, trabajan junto al Grupo complementándose.

+ *Promoción*: las empresas del Grupo realizan una inversión grande en publicidad, teniendo presencia en todos los eventos representativos de la región (Exposiciones rurales, fiestas patronales, eventos deportivos y sociales, etc), donde concurren clientes potenciales que habitan en la zona de influencia.

- *Servicio*: esta actividad contiene una serie de acciones orientadas al cliente, con el objetivo de convertirse en un factor de diferenciación. Ejemplo de ellas son: trabajo conjunto con gestorías para facilitar los trámites de inscripción de los vehículos; la gestión interna de créditos con bancos, automotrices o las propias empresas; la oferta de servicio de taller con aval oficial que asegura la idoneidad de sus trabajos, la atención rápida de fallas de fabricación durante el período garantía y la continuidad de ésta luego de la intervención; el envío por cuenta y orden de la empresa a talleres especializados de terceros para resolver problemas puntuales; búsqueda de repuestos originales; etc.

### **Actividades de apoyo**

- *Abastecimiento*: la actividad principal es la preparación de órdenes de pedido a las automotrices de vehículos, su envío y seguimiento. También incluye la compra de repuestos a autopartistas y otros insumos de apoyo como vestimenta, artículos de oficina, limpieza, etc. Es importante tener un manejo de los precios de compra y fletes.

- *Desarrollo de tecnología*: aún tratándose de empresas básicamente revendedoras de productos, existen una gran cantidad de procesos internos que impactan en la satisfacción de los clientes y el Grupo pone atención y esmero en eficientizarlos, evaluándolos en forma permanente a través de encuestas. Ejemplo de ellos son la entrega a clientes de los vehículos (donde se mide tiempo y calidad); la atención en los talleres (calidad, tiempo, precio), la velocidad de respuesta en el abastecimiento de los

repuestos (tiempo), la espera de los clientes durante todo el proceso de venta (tiempo y calidad); etc.

- **Administración de recursos humanos:** las empresas del Grupo tercerizan una gran parte de las actividades, especialmente referidas a la búsqueda y contratación de las personas. Se concentra en tareas asociadas más a una oficina de personal (control de horarios, cumplimiento de normas internas, sanciones, liquidación de sueldos, cargas sociales, etc) y hace seguimiento del comportamiento de sus colaboradores formalmente (a través de las encuestas de satisfacción de los clientes, performance en las ventas para los vendedores, cantidad de vehículos reparados en el servicio de taller, etc) e informalmente a través de los gerentes y el propio dueño. Quizás es un punto a profundizar dentro del Grupo, conociendo el impacto de los recursos humanos en los procesos.

- **Infraestructura de la empresa:** en general se realizan las tareas ligadas a la administración general del negocio, finanzas, planificación, etc., y apoya al resto de las actividades principales de la empresa <sup>15</sup> En particular en el Grupo hay actividades que se realizan en forma centralizada para las tres empresas (planificación comercial y financiera, desarrollo y mantenimiento de los sistemas informáticos), tareas tercerizadas (la contabilidad y generación de indicadores de gestión que las lleva a cabo un estudio contable; elaboración de indicadores de market share que envían las automotrices, etc) y otras acciones que se realizan en forma descentralizada (seguimiento de los objetivos de ventas, control de horarios, eficacia del servicio de taller y venta de repuestos, etc)

En el análisis se identifica además el margen como la diferencia del valor (lo que percibe y está dispuesto a pagar el cliente) y los costos de generación del producto o servicio <sup>16</sup>. En el Gráfico 3.12 se observan las principales actividades de la Cadena de valor para el Grupo.

---

<sup>15</sup> Porter, M., Ventaja Competitiva, Ed Continental (2000), pág. 60

<sup>16</sup> Porter, M., Ventaja Competitiva, Ed Continental (2000), pág. 54

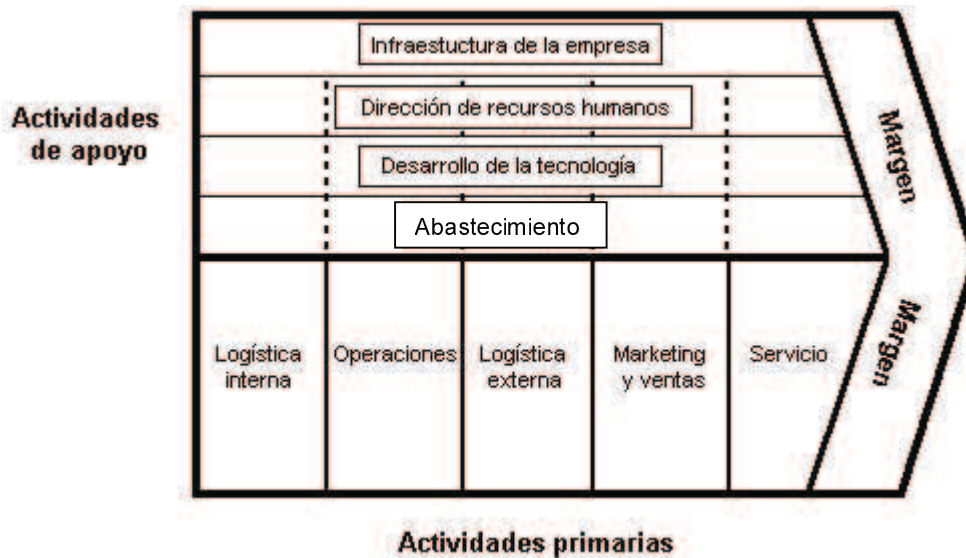


Gráfico 3.12. Cadena de valor de las empresas

### 3.3.4 Estrategia competitiva

Dentro de las estrategias competitivas genéricas enunciadas por Porter <sup>17</sup>, el Grupo empresario está decididamente concentrado en aplicar una **estrategia de diferenciación amplia**. Para ello, realiza una serie de acciones que surgen del análisis del entorno competitivo (según visto en 3.2) y Cadena de valor (3.3.3) - aunque la empresa lo hace de manera intuitiva- con el objetivo de agregar valor aprovechando sus ventajas competitivas.

Los factores de diferenciación están orientados en la satisfacción total del cliente, ya que el resto de las condiciones del negocio son muy similares entre empresas representantes oficiales de otras marcas o de las mismas marcas localizadas en otras zonas geográficas. Con respecto a los revendedores no oficiales (producto sustituto) los factores de diferenciación son básicamente el servicio postventa del taller mecánico y la trayectoria.

Las herramientas que utilizan las empresas del Grupo para medir la satisfacción de los clientes son encuestas realizadas internamente luego de cada operación de venta o

<sup>17</sup> Porter, M., Estrategia Competitiva, Ed Continental (1984), pág. 56

reparación en el taller, a las que se agregan las elaboradas por las propias compañías terminales que también son informadas. Incluso elaboran un ranking y distinguen anualmente a las empresas de mejor desempeño. Además, una permanente capacitación formal e informal dirigida a los empleados, haciendo hincapié en principal factor de diferenciación y en puntos donde se generan.

## Capítulo 4: Análisis económico-financiero de las empresas

En este capítulo se realizará un somero análisis de la condición económica-financiera de las empresas del Grupo, a modo de complemento del presente estudio.

Creo pertinente y necesario revisar, adicionalmente a las cuestiones del negocio y de organización de las compañías, los Estados Contables para elaborar un buen análisis de la situación de partida. No tendría sentido tratar de armar un plan a mediano y largo plazo, sustentable, para asegurar la continuidad de la empresa, desconociendo su situación patrimonial y los resultados operativos que está obteniendo hoy.

Para ello, se tomarán el Balance General y Estado de Resultados de los últimos tres períodos contables de cada una de las tres empresas.

Los ejercicios contables de Roble S.A. y Sauce S.A cierran el 30 de setiembre de cada año, mientras que el Álamo S.A. lo hace el 30 de junio.

A partir de ellos podemos sacar conclusiones de evolución y situación actual del Patrimonio Neto y Activos por un lado y la Facturación y rentabilidad global del negocio de las tres firmas.

En los siguientes cuadros, se puede observar en formato resumido el Balance General y Estado de resultados de los períodos 2005/2006, 2006/2007 y 2007/2008, para cada empresa.

#### 4.1 Roble S.A.

##### Estado de situación patrimonial

Ejercicio 2005– 2006		Ejercicio 2006– 2007		Ejercicio 2007– 2008	
Activo Corriente: <b>15.824.003</b>	Pasivo corriente: <b>8.775.318</b>	Activo Corriente <b>19.848.849</b>	Pasivo corriente: <b>12.448.157</b>	Activo Corriente: <b>31.554.919</b>	Pasivo corriente: <b>20.635.648</b>
Activo No corriente: <b>3.670.730</b>	Pasivo no corriente <b>582.964</b>	Activo No corriente: <b>3.247.334</b>	Pasivo no corriente <b>765.201</b>	Activo No corriente: <b>3.197.075</b>	Pasivo no corriente <b>1.007.518</b>
Total Activo: <b>19.494.734</b>	Total pasivo: <b>9.358.281</b>	Total Activo: <b>23.096.183</b>	Total pasivo: <b>13.213.358</b>	Total Activo: <b>34.751.992</b>	Total pasivo: <b>21.643.165</b>
	Patrimonio Neto: <b>10.136.452</b>		Patrimonio Neto: <b>9.882.824</b>		Patrimonio Neto: <b>13.108.827</b>

##### Estado de resultados

	Ejercicio 2005 – 2006	Ejercicio 2006 - 2007	Ejercicio 2007 – 2008
Venta de Bienes y Servicios	72.607.602,16	82.673.429,20	113.948.650,05
Costos	(63.764.272,47)	(72.274.418,62)	(97.662.674,34)
<b>Utilidad por explotación Concesionaria</b>	<b><u>8.843.329,69</u></b>	<b><u>10.399.010,58</u></b>	<b><u>16.285.976,71</u></b>
<b>Gastos</b>	<b>(6.646.046,07)</b>	<b>(8.159.855,43)</b>	<b>(11.282.922,74)</b>
Administración	(929.948,20)	(1.111.817,53)	(1.243.878,02)
Comercialización	(5.499.507,69)	(6.6676.881,66)	(9.724.826,53)
Financiación	(216.590,18)	(371.186,24)	(314.218,19)
<b>Utilidad por actividad principal</b>	<b><u>2.197.283,62</u></b>	<b><u>2.239.125,15</u></b>	<b><u>5.003.052,97</u></b>
Otros ingresos y egresos	242.831,53	403.972,39	301.648,25
<b>Utilidad antes de Imp. a las Ganancias</b>	<b><u>2.440.115,15</u></b>	<b><u>2.643.097,54</u></b>	<b><u>5.304.701,22</u></b>
Impuesto a las Ganancias	(712.087,33)	(776.709,45)	(1.648.706,57)
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>1.728.027,82</b>	<b>1.866.388,09</b>	<b>3.655.994,65</b>

## 4.2 Sauce S.A.

### Estado de situación patrimonial

Ejercicio 2005– 2006		Ejercicio 2006– 2007		Ejercicio 2007– 2008	
Activo Corriente: <b>8.324.340</b>	Pasivo corriente: <b>5.384.375</b>	Activo Corriente <b>10.041.804</b>	Pasivo corriente: <b>6.299.524</b>	Activo Corriente: <b>13.292.575</b>	Pasivo corriente: <b>7.757.149</b>
Activo No corriente: <b>2.651.238</b>	Pasivo no corriente <b>439.182</b>	Activo No corriente: <b>2.450.139</b>	Pasivo no corriente <b>297.494</b>	Activo No corriente: <b>2.401.449</b>	Pasivo no corriente <b>407.906</b>
Total Activo: <b>10.975.578</b>	Total pasivo: <b>5.823.557</b>	Total Activo: <b>12.491.943</b>	Total pasivo: <b>6.597.018</b>	Total Activo: <b>15.694.024</b>	Total pasivo: <b>8.165.056</b>
	Patrimonio Neto: <b>5.152.021</b>		Patrimonio Neto: <b>5.894.926</b>		Patrimonio Neto: <b>7.528.968</b>

### Estado de resultados

	Ejercicio 2005 – 2006	Ejercicio 2006 - 2007	Ejercicio 2007 – 2008
Venta de Bienes y Servicios	29.289.071,55	43.176.915,16	65.963.977,72
Costos	(25.187.255,63)	(37.590.112,15)	(56.915.243,43)
<b>Utilidad por explotación Concesionaria</b>	<b><u>4.101.815,92</u></b>	<b><u>5.586.803,01</u></b>	<b><u>9.048.734,29</u></b>
<b>Gastos</b>	<b>(3.636.028,57</b>	<b>(4.863.977,29)</b>	<b>(6.733.214,80)</b>
Administración	(773.414,86)	(937.146,10)	(1.182.703,17)
Comercialización	(2.750.936,99)	(3.734.539,04)	(5.330.043,40)
Financiación	(111.676,72)	(192.292,15)	(220.468,23)
<b>Utilidad por actividad principal</b>	<b><u>465.787,35</u></b>	<b><u>722.852,72</u></b>	<b><u>2.315.519,49</u></b>
Otros ingresos y egresos	110.185,94	362.962,08	294.145,91
<b>Utilidad antes de Imp. a las Ganancias</b>	<b><u>575.973,29</u></b>	<b><u>1.085.787,80</u></b>	<b><u>2.609.665,40</u></b>
Impuesto a las Ganancias	(205.639,70)	(255.423,78)	(775.623,16)
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>370.333,59</b>	<b>830.364,02</b>	<b>1.834.042,24</b>



### 4.3 Álamo S.A.

#### Estado de situación patrimonial

Ejercicio 2005– 2006		Ejercicio 2006– 2007		Ejercicio 2007– 2008	
Activo Corriente: <b>818.240</b>	Pasivo corriente: <b>188.603</b>	Activo Corriente <b>1.417.819</b>	Pasivo corriente: <b>774.072</b>	Activo Corriente: <b>2.446.802</b>	Pasivo corriente: <b>1.706.720</b>
Activo No corriente: <b>16.373</b>	Pasivo no corriente <b>42.750</b>	Activo No corriente: <b>10.843</b>	Pasivo no corriente <b>22.364</b>	Activo No corriente: <b>169.310</b>	Pasivo no corriente <b>28.569</b>
<b>Total Activo: 834.612</b>	<b>Total pasivo: 231.353</b>	<b>Total Activo: 1.428.662</b>	<b>Total pasivo: 796.436</b>	<b>Total Activo: 2.616.112</b>	<b>Total pasivo: 1.735.289</b>
	<b>Patrimonio Neto: 603.259</b>		<b>Patrimonio Neto: 632.226</b>		<b>Patrimonio Neto: 880.823</b>

#### Estado de resultados

	Ejercicio 2005 – 2006	Ejercicio 2006 - 2007	Ejercicio 2007 – 2008
Venta de Bienes y Servicios	2.315.003,43	2.184.213,77	7.281.877,84
Costos	(2.075.320,54)	(1.941.784,43)	(6.476.533,55)
<b>Utilidad por explotación Concesionaria</b>	<b><u>239.682,89</u></b>	<b><u>242.429,34</u></b>	<b><u>805.344,29</u></b>
<b>Gastos</b>	<b>(197.850,19)</b>	<b>(227.991,54)</b>	<b>(458.475,33)</b>
Administración	(12.679,25)	(15.766,67)	(16.967,30)
Comercialización	(177.193,19)	(194.534,92)	(377.597,22)
Financiación	(7.977,75)	(17.689,95)	(63.910,81)
<b>Utilidad por actividad principal</b>	<b><u>41.832,70</u></b>	<b><u>14.437,80</u></b>	<b><u>346.868,96</u></b>
Otros ingresos y egresos	57.280,55	55.180,55	38.509,78
<b>Utilidad antes de Imp. a las Ganancias</b>	<b><u>99.113,25</u></b>	<b><u>69.618,35</u></b>	<b><u>385.378,74</u></b>
Impuesto a las Ganancias	(23.542,88)	(15.651,42)	(111.782,56)
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>75.570,37</b>	<b>53.966,93</b>	<b>273.596,18</b>

#### 4.4 Breves conclusiones

Dentro de las primeras conclusiones, podemos afirmar que los números (Patrimonio neto y rentabilidad global) de las tres empresas son positivos, lo que podemos traducir en forma rápida en compañías *saneadas y eficientes*.

Ambos índices han venido evolucionando en forma creciente en los últimos tres períodos, lo cual revela una tendencia de expansión del negocio en forma controlada y consistente.

Las rentabilidades obtenidas (cerca del 3%) están de acuerdo a las que se muestran actualmente en sector industrial general, muy distantes de rentabilidades de 2 cifras obtenidas antes de la década del noventa.

La información es elaborada por un Estudio Contable que trabaja hace años con la empresa. Además de los balances, hace seguimiento de ratios y de informes adicionales que ayudan a la toma de decisiones.

A partir de la comparación de la información volcada en las tablas, también podemos arribar al tamaño relativo de las empresas:

- Roble S.A. representa el 67% de los activos, el 61% de la facturación y 63% de la rentabilidad global de las empresas analizadas en forma agregada.
- Sauce S.A. aporta el 28% de los activos, el 35% de la facturación y 32% de la rentabilidad global del Grupo.
- Álamo S.A. tiene el 5% de los activos, factura el 4% y obtiene una rentabilidad del 4.7% con respecto al total de las tres compañías.

## **Parte II: Análisis evolutivo de la empresa Pyme y Familiar**

### **Capítulo 5: ¿Es una Pyme?**

- 5.1 Criterio cuantitativo**
- 5.2 Criterio cualitativo**
- 5.3 Conclusión**

### **Capítulo 6: Evolución de la complejidad de la empresa**

- 6.1 Definición de complejidad**
- 6.2 La evolución de la complejidad de la empresa en distintos planos**
- 6.3 Las fuerzas impulsoras del crecimiento**
- 6.4 ¿Hasta donde crecer?**
- 6.5 La profesionalización de la empresa**
- 6.6 Evolución de la complejidad del Grupo Árboles.**

### **Capítulo 7: El emprendedor**

- 7.1 Definición de emprendedor**
- 7.2 Caracterización del emprendedor**
- 7.3 El dueño fundador del Grupo Árboles**

### **Capítulo 8: La empresa familiar**

- 8.1 Definición**
- 8.2 Número de empresas familiares**
- 8.3 Características de las empresas familiares**
- 8.4 Roles dentro de la empresa familiar**
- 8.5 Aplicación de los conceptos al Grupo Árboles**

### **Capítulo 9: Modelos**

- 9.1 Modelo de Adizes**
- 9.2 Modelo de Gersick**
- 9.3 Otros modelos**
- 9.4 Aplicación de los modelos al Grupo Árboles**
- 9.5 Conclusiones**

## Capítulo 5: ¿Es una Pyme?

El término Pyme (Pequeña y mediana empresa) está muy difundido en el país, pero no siempre se interpreta cabalmente su verdadero significado.

En este capítulo repasaremos la definición cuantitativa de Pyme, pero también abordaremos con especial énfasis una caracterización o definición cualitativa de este tipo de empresas.

### 5.1 Criterio cuantitativo

Según la Disposición 147/2006 del Ministerio de Economía de la Nación, serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas que registren hasta el siguiente nivel máximo de las ventas totales anuales, excluido el Impuesto al Valor Agregado y el impuesto interno que pudiera corresponder, expresado en Pesos (\$), detallados en la Tabla 5.1.

Sector Tamaño	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Microempresa	456.000	1.250.000	1.850.000	467.500	480.000
Pequeña Empresa	3.040.000	7.500.000	11.100.000	3.366.000	3.000.000
Mediana Empresa	18.240.000	60.000.000	88.800.000	22.440.000	24.000.000

Tabla 5.1. Clasificación de empresas Pymes según facturación

Se entiende por valor de las ventas totales anuales, el número que surge del promedio de los últimos tres años a partir del último balance inclusive o información contable equivalente adecuadamente documentada. Incluyen los ingresos originados en la producción y comercialización de bienes, y en la prestación de servicios, netas de devoluciones y bonificaciones. En el caso de empresas con diversidad de negocios, debe tenerse en cuenta el límite que figura en la Tabla 5.1 correspondiente al principal.

En el caso de las Sociedades Comerciales, el valor surge de los balances generales, mientras que en el caso de las personas físicas, empresas unipersonales y/o sociedades de hecho, se determina a partir de una declaración jurada de ventas para cada uno de los tres últimos años calendarios. Ambos casos, deben estar refrendados por un Contador Público Nacional y certificados por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas.

En términos prácticos, esta clasificación se utiliza para accesos a créditos, subvenciones, políticas estatales impositivas y de fomento, entre otras.

Aplicando esta definición cuantitativa, se concluye que en Argentina el 99% de las empresas son Pymes<sup>18</sup> (Gráfico 5.1). Además, mayoritariamente hay una presencia de empresas comerciales, seguidas por las que prestan algún tipo de servicio y las industriales, como se muestra en el Gráfico 5.2. Las empresas dedicadas a la construcción y las agropecuarias, representan una pequeña minoría. Particularmente el Grupo Árboles está encuadrado en esa mayoría de empresas cuya principal actividad es la comercialización de productos.

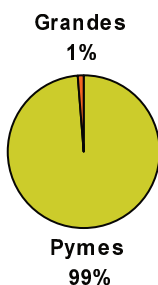


Gráfico 5.1

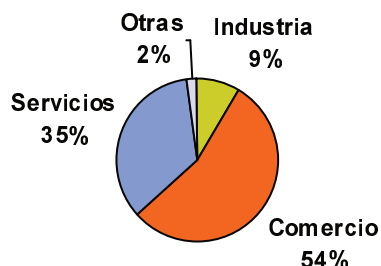


Gráfico 5.2

<sup>18</sup> Censo Nacional Económico 2004, INDEC - [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)

### Criterio cuantitativo aplicado al grupo de empresas Arboles.

Cuando analizamos las empresas por separado, teniendo en cuenta los límites establecidos en la Tabla 5.1 en su rubro (predominantemente comercial), concluimos que Roble S.A., según su facturación de los últimos 3 ejercicios, excede el límite de Pyme debiéndosela considerar una empresa “grande”. En el caso de Sauce S.A. se trata de una empresa “mediana” y Álamo S.A. una “pequeña”

Obviamente si consideramos al Grupo como una empresa única, teniendo en cuenta que las actividades económicas de las 3 empresas son las mismas, que el manejo está ejercido por la misma persona y que a su vez mantiene la mayoría accionaria casi absoluta, también excede la clasificación cuantitativamente de Pyme.

No obstante esto, hay otra forma de abordar el estudio del tamaño de las empresas que es más representativo. Este análisis se basa en criterios cualitativos, que revisaremos a continuación.

### **5.2 Criterio cualitativo**

Es de gran interés estudiar las características distintivas de las empresas Pymes, entendiendo por tal aquellas cuestiones que se repiten en la mayoría de las empresas y que determinan una forma de trabajar, de organizarse y “de sentir” el negocio que es propio de las empresas “chicas”.

Como fue mencionado en la introducción, las empresas van evolucionando y en ese largo transitar van dejando de lado algunas de estas características, pero otras perduran y en muchos casos son motivos de estancamiento, involución o directamente muerte de las mismas.

Desde la perspectiva **cualitativa**, una Pyme podría definirse como una empresa que tienen varias de las siguientes características:<sup>19 20</sup>

- El dueño tiene un rol central en la gestión de la empresa
- Enfocadas mayoritariamente más a cuestiones operativas (diarias, a corto plazo) que estratégicas (a mediano y largo plazo)
- Falta de planificación y bajo grado de formalización (poca explicitación)
- Estructuras planas con pocos empleados
- Baja especialización del trabajo: RRHH flexibles
- Incorporación de RRHH por confianza
- Comunicación informal
- Tercerización de algunas actividades
- Marketing orientado a producto

### Características encontradas en el Grupo Árboles

Las empresas del Grupo conservan muchas de las características enumeradas, a pesar de tener estructuras formalizadas y un negocio consolidado. Especialmente lo que refiere al papel del propietario mayoritario en la organización y a su accionar en la faz operativa. También en la tercerización del control de la gestión que, junto al seguimiento de los movimientos contables, es brindado por un estudio privado desde hace muchos años.

### **5.3 Conclusión**

Para finalizar este capítulo, se puede decir que la empresa ha evolucionado cuantitativa y cualitativamente. Desde el primer punto de vista, el grupo analizado en su conjunto, claramente ha dejado de ser Pyme. En cuanto al enfoque cualitativo, se observa que conserva algunas características propias de las empresas pequeñas y medianas.

---

<sup>19</sup> Leach, P., La empresa Familiar, Ed. Granica (1996), pág. 42 a 44

<sup>20</sup> Lansberg, I., Los sucesores en la empresa familiar, Ed Granica, pág. 52 a 54

Se decidió mantener el nombre del presente trabajo, justamente porque en el Grupo permanecen características cualitativas de PYME. Además, uno de los objetivos del trabajo es el análisis de su historia, recorriendo el camino que realizaron las empresas desde su comienzo hasta su estado actual, pasando por distintas etapas de crecimiento propias de las Pymes.



## Capítulo 6: Evolución de la complejidad de la empresa

### 6.1 Definición de complejidad

A medida que las empresas evolucionan en el tiempo y crecen, la rueda operativa <sup>21</sup>, representada en el Gráfico 6.1, gira cada vez más rápido y por ende la operación y el manejo de la empresa se vuelven cada vez más complejos. Existe un vínculo inseparable entre crecimiento y complejidad de la empresa: “cuando las compañías crecen se acomplexan”. Por otro lado, las curvas de aumento de complejidad de las empresas denotan crecimiento de éstas.

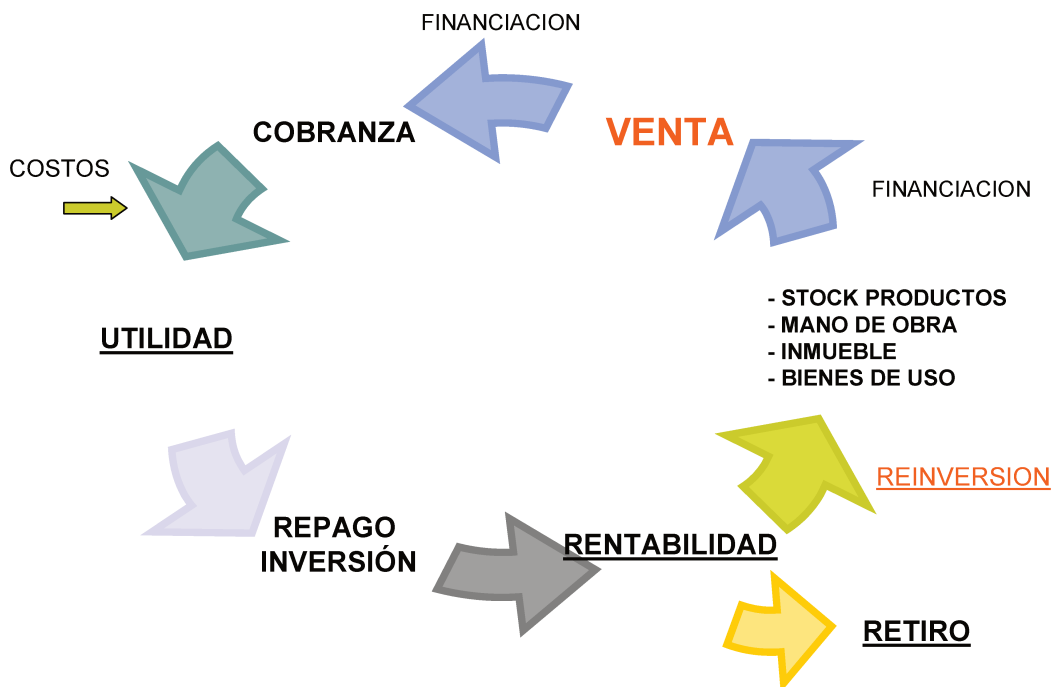


Gráfico 6.1 Rueda operativa de las empresas

A través el tiempo, la velocidad de rotación de la rueda operativa es cada vez más rápida, basada en el aprendizaje, afianzamiento y voluntad de crecer. Por ejemplo: si antes la empresa compraba 3 autos por mes y los vendía, coordinaba en ese mes 3 operaciones

<sup>21</sup> Serra R-Kastika E., “Reestructurando empresas”, Ed. Macchi (1994), Pág. 20

de logística y venta. Cuando ese número llega a 200 autos mensuales, la empresa repite esas operaciones en el mismo período pero multiplicadas por 70.

Cuando se trata de medir complejidad es difícil llegar a una cifra única, pero sí es posible ver reflejado en la evolución de una serie de variables representativas del negocio como la empresa se fue acomplejando.<sup>22</sup> En este sentido, si pudiéramos graficarlas, se obtendría una curva de complejidad vs tiempo como la ilustrada en la Gráfico 6.2.

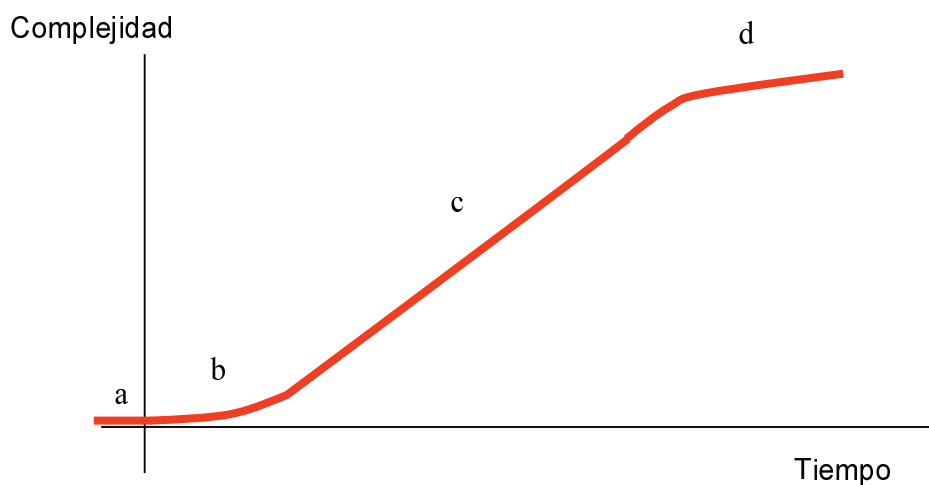


Gráfico 6.2. Curva típica de complejidad vs. tiempo.

Observando la curva típica del Gráfico 6.2, en su primera etapa (con la aclaración que pueden ser años o decenas de años la escala de tiempo, según la empresa) se concluye que hay 4 fases diferenciadas entre sí:

- a.- de análisis previo y decisión de arrancar;
- b.- comienzo lento y duro (primeras operaciones y afianzamiento de la empresa, el productos, la marca, etc)
- c.- crecimiento rápido
- d.- desaceleración del crecimiento

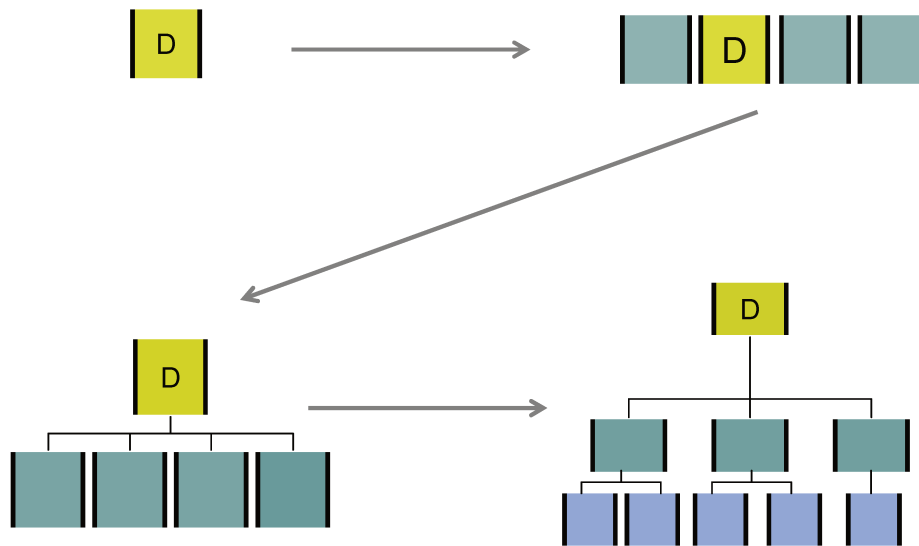
<sup>22</sup> Drucker Peter, "La Gerencia", Ed. El Ateneo, (1990) citado por Aimetta, Juan Carlos en "Evolución de la estructura de las Pymes" – Apuntes de Cátedra Gestión de Pymes, MBA (UNL)

## 6.2 La evolución de la complejidad de la empresa en distintos planos

En la medida que el ciclo del dinero (Rueda operativa) gira más rápido, se vio que la empresa se va acomplejando, observándose una evolución en distintos aspectos.

### 6.2.1. Estructura organizacional

La estructura de la empresa se va ampliando para corresponder a las necesidades crecientes del negocio que se expande. El crecimiento es primero en sentido horizontal (más agentes para cubrir las tareas) y luego, irá agregando estratos de dirección <sup>2324</sup>. (Gráfico 6.3)



Grafica 6.3. Crecimiento de la estructura

Se observa una falta de especificidad en las tareas de los empleados (“todos hacen todo”) en las primeras etapas y a medida que la empresa va creciendo en actividad y personal, aparecen paulatinamente algunas responsabilidades individuales.

<sup>23</sup> Aimetta, Juan Carlos, “Evolución de la estructura de las Pymes” – Apuntes de Cátedra Gestión de Pymes, MBA (UNL)

<sup>24</sup> Jaques Elliott, “La organización requerida”, Ed. Granica (2004), pág. 30

La incorporación de una nueva persona normalmente se lleva a cabo luego de la comprobación por parte del dueño, de la sobre-exigencia de sus colaboradores. Allí recién se buscará “alguien que pueda ayudar”<sup>25</sup>. Las primeras incorporaciones se basan en la confianza que tiene el propietario en el candidato, por sobre otros atributos como el conocimiento técnico e incluso el actitudinal. Por ese motivo, los primeros empleados son amigos, familiares, conocidos o recomendaciones derivados de éstos (que será un posible foco de conflictos en el futuro por su doble rol). Más adelante, serán otros los atributos que movilizan la incorporación, como preparación técnica y habilidades en gestión.

El crecimiento de la estructura en su estrato básico es relativamente sencillo para el dueño-administrador. Cuando esa estructura creció horizontalmente lo suficiente, será necesario incorporar figuras intermedias que aglutinen puestos de responsabilidades similares: producción-comercialización-administración. Este paso será más difícil para el propietario, debido a que pierde el control directo (que ya no lo puede hacer por la cantidad de colaboradores) y es necesario delegar<sup>26</sup>. Esto es complicado porque requiere un esfuerzo adicional no sólo en la delegación en sí, sino también en la explicitación de los objetivos, las formas y la estructura y en paralelo generar un sistema que permita el control de las acciones. En definitiva, se pasa de una estructura donde el dueño-administrador es el centro y tiene contacto directo con los colaboradores a una estructura más compleja con la cual pierde ese contacto. Para la empresa esto significa una maduración temprana en el sentido que propietario y colaboradores deberán entender que ya no es posible el contacto estrecho, hasta ahora normal.

### **6.2.2 Formalización de la gestión**

En paralelo al crecimiento del negocio y de la estructura, la empresa va teniendo un proceso de formalización. Esto es, la empresa (léase también “el dueño”) comienza a explicitar las rutinas y procedimientos, las responsabilidades y los objetivos. Es así que aparecen manuales de instrucción para ciertas tareas (quizás papeles pegados en la pared

---

<sup>25</sup> Aimetta, Juan Carlos, “Evolución de la estructura de las Pymes” – Apuntes de Cátedra Gestión de Pymes, MBA (UNL)

<sup>26</sup> Leach, P., La empresa Familiar, Ed. Granica (1996), pág. 129 a 130

con mínimas indicaciones), el organigrama (seguramente la primera vez con nombres en lugar de funciones), un cronograma de actividades, etc.

Es momento para pensar en órdenes de pedido, fichas con datos de clientes y proveedores, planos y demás documento escritos. Más adelante aparecerán manuales de funciones, sistemas de calidad, sistemas de control y hasta sea pertinente explicitar la Misión, Visión y los Valores de la compañía.

En ausencia de un sistema formal que regule y limite el comportamiento, las personas tomarán cada iniciativa según su buen criterio y trabajarán a su leal saber y entender; esto supone una amenaza para el fundador dado que no siempre los individuos hacen lo que hubiera hecho el propietario.<sup>27</sup>

Se trata de un proceso paulatino, cada vez más imprescindible por el número de personas trabajando y de operaciones simultáneas. A mayor complejidad (leáse: volumen de negocio, facturación, empleados, sucursales, etc), mayor es la necesidad de formalizar.

### **6.2.3. Sistema de Control**

Frente al crecimiento de la estructura y de la incipiente formalización, es imperioso y a la vez posible gestar un sistema de control que reemplace al control directo del dueño sobre todos sus colaboradores.

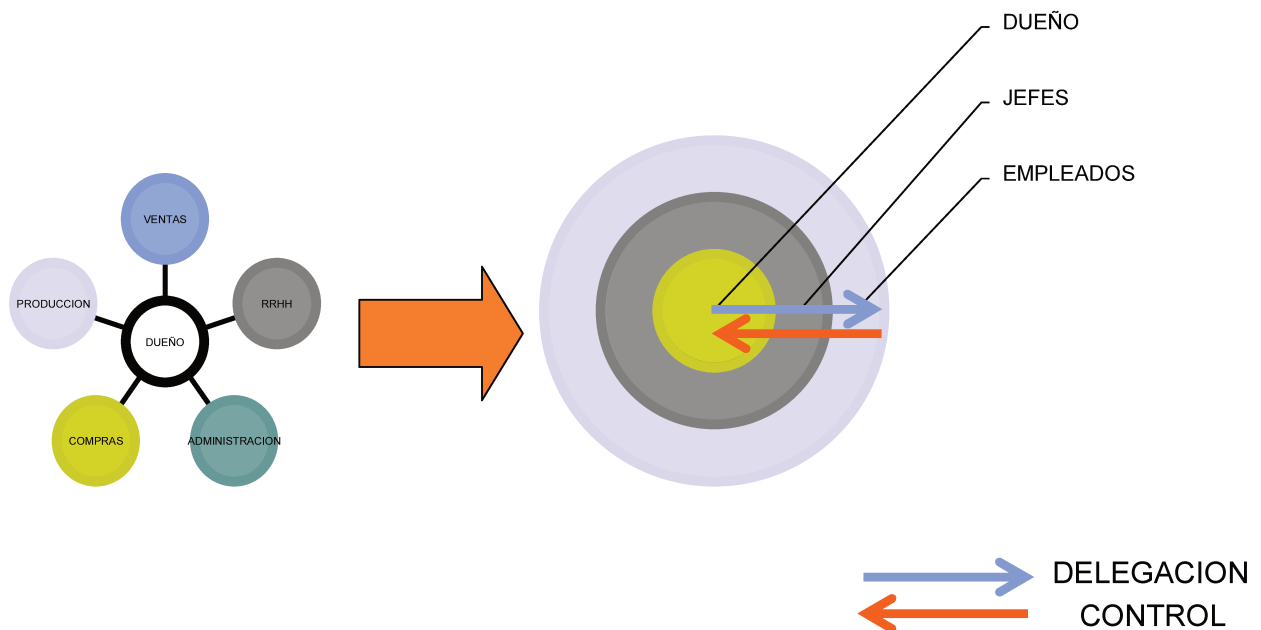
Durante las primeras etapas de la empresa, donde existe un contacto directo y casi diario con el propietario, el control del número uno es total. A medida que las estructuras organizativas requieran incluir estratos intermedios, deberá delegar en sus colaboradores tareas. En paralelo, es necesario implantar un sistema de control que asegure el cumplimiento de las tareas y especialmente de los resultados.

La descentralización es una especie de fuerza centrífuga (hacia fuera) que aleja algunas decisiones del centro de poder. Para equilibrar esa fuerza, se necesita una fuerza en sentido contrario, que los físicos denominan centrípeta (hacia el centro). En las

---

<sup>27</sup> Aimetta, Juan Carlos, "Evolución de la estructura de las Pymes" – Apuntes de Cátedra Gestión de Pymes, MBA (UNL)

empresas, esa fuerza representa los sistemas de control que unifican el poder que la delegación dispersa. Ambas fuerzas (representadas con flechas azul y roja respectivamente en el Gráfico 6.4) se dan el marco de la formalización, a través de normas, reglamentos, sistemas administrativos y registros que son fijados por quien está al frente de la compañía.<sup>28</sup>



Gráfica 6.4. Estructura y sistema de control

#### 6.2.4. De Emprendedor-Propietario a Gerente

Como ya fue mencionado el emprendedor ocupa un lugar central dentro de la empresa y muchas veces, es difícil de separarlos, ya que parecieran la misma cosa (un ejemplo de ello es que los clientes históricos de la empresa serán atendidos por el propio dueño, a pesar de haber delegado esa función y poder en otras colaboradores. Los clientes “no le compran a la empresa, sino al dueño”)

Como fue visto en los apartados anteriores, correspondiente al crecimiento de las operaciones hay un aumento de la estructura, formalización y sistemas de control. En forma paulatina, el propietario (la mayoría de las veces coincide con el fundador de la

<sup>28</sup> Adizes, I., Ciclos de vida de la organización, Ed. Díaz de Santos (1988), pág.. 43

empresa) va convirtiéndose en Gerente de esa empresa, adquiriendo conocimientos y habilidades (formal e informalmente), que le permite el manejo de una creciente complejidad. Se va volviendo un *manager*, conocedor de cuestiones productivas, contables, financieras, costos, de recursos humanos, etc.

También es visible un cambio de enfoque a través del tiempo: orientado netamente a lo operativo durante la primera etapa y virando a cuestiones más estratégicas, de plazos más largos y planificación, con la evolución misma de la empresa.

En la Gráfica 6.5 se visualizan los cambios mencionados, intrínsecos de la evolución normal de las empresas.

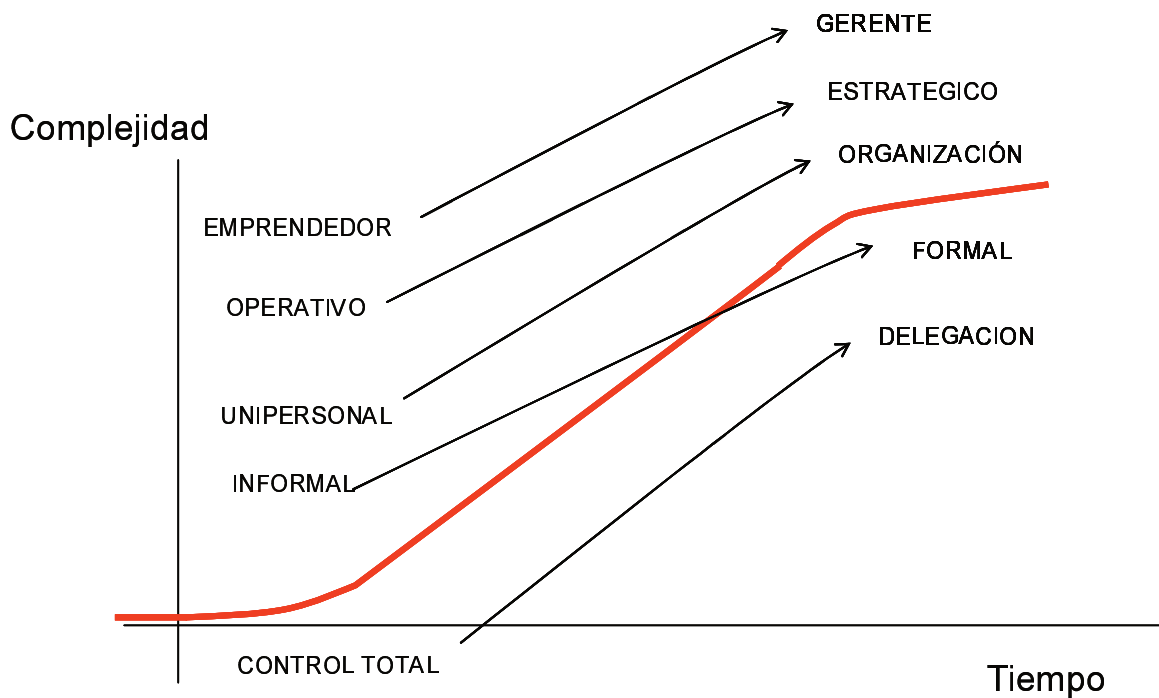


Gráfico 6.5. Cambios de las empresas durante su evolución

### 6.3 Fuerzas impulsoras del crecimiento

El Gráfico 6.6, de autoría propia, intenta explicar la causa y el efecto del crecimiento, basado en un doble vínculo motivador: por un lado la *necesidad* de crecer en estructura para cubrir limitaciones que van apareciendo en el devenir de la empresa y por el otro la *posibilidad* de hacerlo por la generación de recursos que permite lograr el propio crecimiento. Esto genera sendas retroalimentaciones. Se podría ilustrar con el siguiente ejemplo: “la empresa necesita *ahora* un jefe de vendedores y al mismo tiempo *ahora* lo puede pág.ar”. Seguramente el nuevo jefe impulsará más ventas que generarán más ingresos, pero simultáneamente necesitará de más estructura para sostenerlas.

En esta lógica se sustentan frases escuchadas frecuentemente de boca de emprendedores como “crecí con mucho esfuerzo, pero sin darme cuenta“. Es así como el crecimiento se vuelve tal vez “inevitable” cuando un negocio está en expansión. El punto que siempre es recomendable atender es el aumento de costos fijos que no son tan sencillos de reducir en épocas de decrecimiento o estancamiento

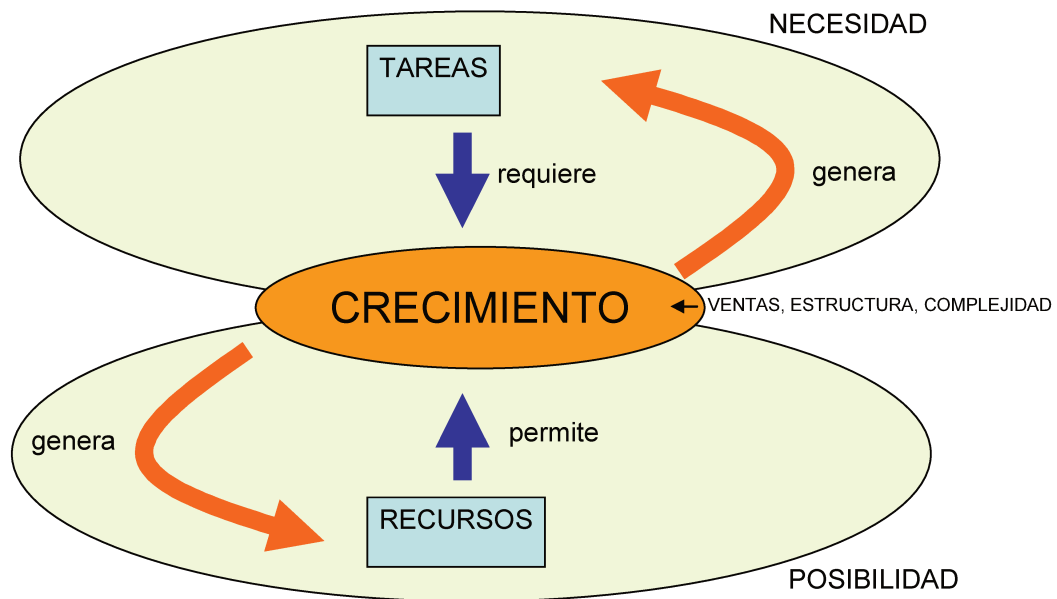


Gráfico 6.6. Fuerzas impulsoras del crecimiento



## 6.4 ¿Hasta donde crecer?

En general, la dinámica del mercado enfrenta a las organizaciones con la necesidad de crecer o por lo menos defender su posición actual (“no quedarse nunca quietos”). Quizás una empresa haya llegado a un punto donde cumple las expectativas de su entorno (clientes con buenos productos, empleados bien remunerados, accionistas con generación de dividendos, proveedores a los que les pág.a, cuida el medioambiente, pág.a los impuestos al gobierno, etc.), pero no le es “permitido” estancarse porque la competencia acecha en el mercado (“alguien desea lo que la empresa tiene o hace”) y existe un riesgo permanente de retroceso y desaparición.

### 6.4.1 Cambio de fase: camino a la profesionalización.

El crecimiento del negocio y la estructura, y en paralelo la formalización y el sistema de control, se dan en un marco expansivo, mientras la rueda operativa o círculo del dinero gira cada vez más rápido. Esto genera adicionalmente aprendizaje y un incremento de las responsabilidades; y se traduce en un aumento de la complejidad que debe gerenciar

¿Hasta que punto se puede manejar?. Existe un momento en la curva de complejidad, que varios autores (entre ellos Peter Drucker) coinciden en denominar “punto cambio de fase”, donde la complejidad se vuelve imposible de administrar y se genera un “quiebre”. El empresario observa que “las cosas se les van de las manos”, que las novedades del mercado que antes eran vistas como oportunidades ahora se convierten en problemas o desafíos imposibles de encarar, que la empresa sólo le aporta disgustos y tiene necesidad de herramientas más sofisticadas e incluso aparecen problemas de salud que obligan a parar o replantear la situación.<sup>29</sup> El cambio de fase también significa que para continuar en la senda de crecimiento, la empresa debe cambiar su forma de administrarse, debe “reinventarse”

---

<sup>29</sup> Aimetta, Juan Carlos, “Evolución de la estructura de las Pymes” – Apuntes de Cátedra Gestión de Pymes, MBA (UNL)

En este sentido, cada persona tiene un cierto nivel potencial de manejo de complejidad.<sup>30</sup> En ese punto el titular debe tomar una determinación para asegurar la sostenibilidad de la empresa y su propio bienestar. Aparecen entonces cuatro alternativas básicas de continuidad:

- **Reducir la complejidad:** esto es volver a un estado donde es posible manejar correctamente la empresa (por ejemplo: cerrar una sucursal o dejar de comercializar/fabricar productos, retirarse de algunos mercados, etc). Esta salida implica una lucha contra el ego del emprendedor porque debe admitir que “no pudo”
- **Vender:** esto implica ceder la empresa marchando a otro propietario que está dispuesto a comprar y dirigir la empresa. Esta alternativa genera normalmente un condicionamiento o condena social (“vendieron la empresa del abuelo”, “esta generación no pudo o no supo”)
- **Cerrar:** quizás es la peor de las salidas, por lo menos la más cruel y cara para la empresa y la familia. Muchas veces se da por falta de interés en los integrantes de la misma familia de continuar. También aparece la “condena social” por no poder manejarla. En este caso, pueden venderse fraccionadamente las partes constitutivas de la empresa (equipamiento, inmuebles, marca, etc), que se traduce, en la mayoría de los casos, en un menor precio que la opción anterior
- **Profesionalizar:** significa ceder el manejo de las cuestiones operativas de la empresa a un tercero que tiene entrenamiento en herramientas de gestión (que amplían el nivel de complejidad manejable) o que tenga un nivel potencial de manejo de la complejidad mayor, según lo aportado por los trabajos de Jaques<sup>30</sup>

En el Gráfico 6.7 se ilustran las salidas posibles luego de llegar al punto de máxima complejidad manejable por el propietario.

---

<sup>30</sup> Jaques Elliott, La organización requerida”, Ed. Granica (2004), pág.. 85 a 87

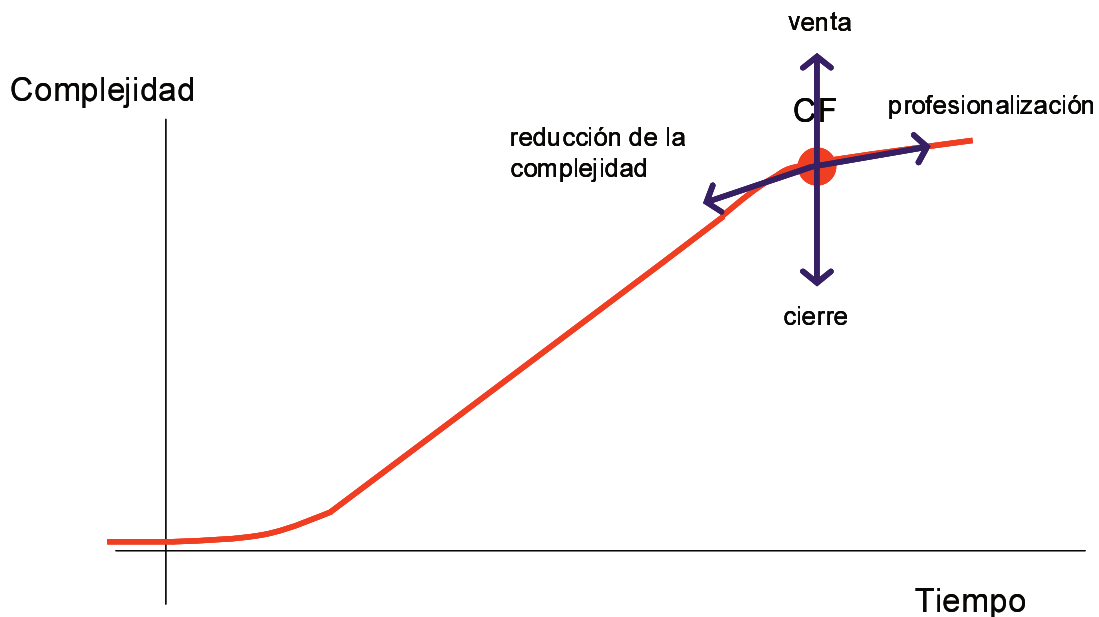


Gráfico 6.7. Alternativas de continuidad.

### 6.5 La profesionalización de la empresa.

Como fue mencionado, el aumento de la complejidad hasta niveles inmanejables conlleva una decisión. Para mantener la empresa en las manos de mismo propietario y sostener el crecimiento que la empresa desea y necesita, es necesario tomar una determinación.

El problema podría solucionarse con la cesión de la conducción a un familiar que pueda manejar el nivel de complejidad que la empresa está viviendo. Esto es básicamente a través de un persona con mayor potencial, con mayores energías (está asociado normalmente a una menor edad, a la ausencia de alguna enfermedad del actual número uno u otros motivos) o con entrenamiento en herramientas de gestión. También, el nuevo administrador podría ser una persona externa a la familia, con experiencia en la administración de empresas.

Este último caso, denominado "*Profesionalización de la empresa*" quizás es el que conlleva un mayor sostenimiento en el tiempo. Implica pasar de utilizar métodos intuitivos a

un manejo más “profesionalizado”, inspirado en la planificación y el control a través de métodos estratégicos de gestión.<sup>31</sup>

Se convierte además en un reductor de potenciales conflictos entre valores y metas de la familia y la empresa, ya que la presencia de un tercero en la conducción aleja suspicacias y separa claramente los dos ámbitos. En el Gráfico 6.8, se puede observar la transición que implica la profesionalización o cambio de fase. Se separan las cuestiones inherentes a la propiedad (y la familia, en el caso de empresas familiares) del manejo operativo, a cargo del nuevo Gerente General.

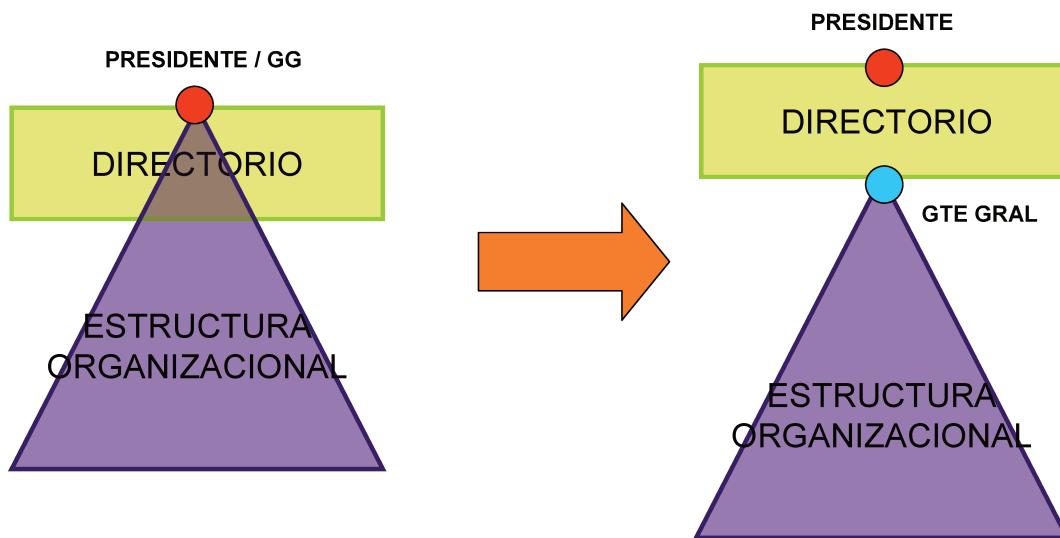


Gráfico 6.8. Profesionalización de la gestión

Esta transición trae aparejado una disputa natural entre la forma anterior de hacer las cosas (encabezada por el anterior conductor) y las nuevas metodologías que aporta el manager profesional. La empresa, en todos sus estratos y estamentos, vivirá durante esta etapa una disyuntiva entre los dos modelos.

Los dos formatos son diferentes desde su concepción, por lo que es lógica la aparición de conflictos. También es necesario destacar que ambos modelos son útiles en diferentes etapas de la vida de la empresa.

<sup>31</sup> Leach, P., La empresa Familiar, Ed. Granica (1996), pág. 130 a 132

En la Tabla 6.1 se resumen las diferencias entre los dos tipos de gestión:

<b>Funciones del management</b>	<b>Gestión profesional</b>	<b>Gestión empresaria</b>
<i>Desarrollo</i>	Desarrollo planificado del Management: identificar las necesidades, idear los programas	Desarrollo ad hoc ,principalmente a través de a experiencia en la tarea
<i>Presupuesto</i>	Criterios de gestión y diferencias	No explícito, por ende sin desacuerdos subsiguientes
<i>Innovación</i>	Orientada al crecimiento. Disposición a asumir riesgos calculados.	Disposición para asumir mayores riesgos
<i>Liderazgo</i>	Estilos inspirados en la participación o en la consulta	Estilos variados: desde el inspirado en órdenes hasta la no intervención
<i>Cultura</i>	Bien definida	Vagamente definida, orientada a la familia (en empresas familiares)
<i>Ganancias</i>	Orientación a las ganancias, que son una meta explícita	La ganancia es considerada como una consecuencia
<i>Planificación</i>	Formal y sistemática: planes operativos estratégicos y circunstanciales	Informal, ad hoc y usualmente poco explicitada
<i>Organización</i>	Funciones formales y explícitas. Descripciones exhaustivas y mutuamente excluyentes	Estructura informal con indefinición y superposición de responsabilidades
<i>Control</i>	Sistema de control planificado y formal que incluye cálculo, evaluación y beneficios de los objetivos	Control parcial, ad hoc. Poca aplicación de medidas formales.

Tabla 6.1. Gestión profesional vs. Gestión empresarial <sup>32</sup>

<sup>32</sup> Leach, P., La empresa Familiar, Ed. Granica (1996), pág. 134

## 6.6 Evolución de la complejidad en el tiempo del Grupo Arboles.

Como fue mencionado anteriormente, es difícil (y quizás de dudosa utilidad) tener valores únicos de complejidad en cada etapa para poder graficar la curva del Gráfico 6.2. No obstante, podemos llegar a aproximarla a través del análisis de la evolución de una serie de variables representativas de la gestión del negocio (por ejemplo ventas, cantidad de marcas, sucursales, empleados, etc.) en diferentes períodos de tiempo.

En la siguiente matriz (Tabla 6.2) se resume la evolución de distintas variables que caracterizan a la empresa, medidos en períodos de 10 años. Se reemplaza facturación por ser derivado del número de autos vendidos, focalizándose directamente en ventas de nuevos por ser el negocio principal, de la cual derivan casi proporcionalmente los otros negocios (usados, taller, repuestos). El agregado de la edad del número 1 de la empresa, asociada a la pérdida de fuerzas y evolución de la visión en la vida de las personas, agrega una perspectiva complementaria a la matriz.

	1960	1970	1980	1990	2000	2008
Ventas (Unidades /mes) *	3	20	40	110	200	210
Empresas (Marcas) **	1	1	2	3	4	3
Sucursales	1	1	2	3	7	7
N° Empleados	2	15	35	120	150	150
Edad N°1 ***	28	38	48	58	68	76
* Negocio principal en facturación e ingresos ** Marcas oficiales representadas por la empresa *** Se asocia a la pérdida de energía propia de la edad						

Tabla 6.2. Matriz de evolución de variables de la empresa

Si tomásemos cualquiera de los variables que figuran en la matriz de la tabla e intentáramos graficarlos, llegaríamos a una curva similar a la del Gráfico 6.2. La confección de esta curva brinda una perspectiva histórica que expone la evolución de la complejidad, permite visualizar su estado actual y hasta un reconocimiento al propio emprendedor por sus logros.

Particularmente en este caso, se observa que el crecimiento entró en una suerte de meseta, normal para este tipo de gestión.

## Capítulo 7: El emprendedor

Es difícil separar empresa y emprendedor-dueño, porque en las primeras etapas son, sin duda, la misma cosa. Un ejemplo claro, citado en 6.2.4, es que los clientes no hablan de la empresa, sino con el dueño y lo harán por muchísimo tiempo, a pesar de tener una estructura para canalizar las inquietudes de los compradores.

En el capítulo anterior se abordó la evolución de la empresa desde el punto de vista de la organización. Este capítulo pretende hacer el análisis desde la contraparte, el emprendedor. Seguramente llegaremos a conclusiones similares cuando hablemos de modificaciones en el perfil desde lo operativo a lo estratégico, la incorporación paulatina de la formalización y hasta un posible cambio de fase.

Primeramente, nos introduciremos en el tema repasando algunas definiciones y características propias de los emprendedores.

### 7.1 Definición de emprendedor

Seguramente existen tantas definiciones como intentos por describirlos. Andy Freire, emprendedor argentino y especialista en emprendedorismo, en su libro "Pasión por emprender"<sup>33</sup> aporta una simple y clarificadora definición: *"Un emprendedor es una persona que detecta una oportunidad y crea una organización (o la adquiere o es parte de un grupo que lo hace) para encararla"*. El autor también concluye que *"el proceso emprendedor comprende todas las actividades relacionadas con detectar oportunidades y crear organizaciones para concretarlas"*

Estas definiciones, entonces, encierran las dos claves: detección de una idea y capacidad para crear de la nada una organización.

---

<sup>33</sup> Freire, A., Pasión por emprender, Ed Aguilar (2004), pág.. 27



Agregaremos un tercer componente para completar lo que Freire en su obra denominó el **Triángulo invertido** <sup>34</sup> (Gráfico 7.1). En él se describen las tres partes fundamentales de todo emprendimiento. La *idea o proyecto*, el *capital* y el *emprendedor*. Justamente este último es el vértice inferior del triángulo invertido (punto de apoyo), ya que es el pilar fundamental en el proceso.

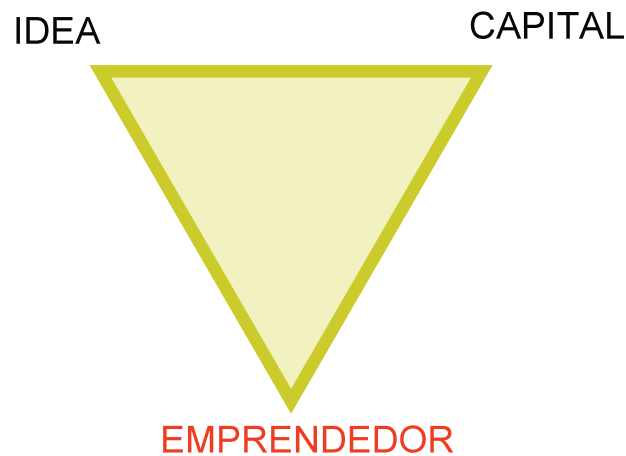


Gráfico 7.1. Triángulo invertido del proceso emprendedor

El capital es sumamente importante, sobretodo en países latinoamericanos donde no existe una cultura de apoyar a los emprendedores en sus primeros pasos. También, obviamente, lo es la idea o proyecto, que debe cumplir ciertos requisitos para poder convertirse en la base del desarrollo de un emprendimiento exitoso (simple, original, oportuna, escalable, etc.).

No obstante, el factor diferenciador y desequilibrante es el emprendedor, que con su pasión, coraje, convicción y esfuerzo logrará, a partir de un buen proyecto y acceso al capital necesario, llevar de una mera idea a la implementación; del papel a la existencia misma de la empresa.

---

<sup>34</sup> Freire, A., Pasión por emprender, Ed Aguilar (2004), pág.. 32

## 7.2 Caracterización de los emprendedores.

### 7.2.1 Características comunes

Se hará un breve resumen de las características de los emprendedores que varios autores han listado.

Para Leach<sup>35</sup>, estas son algunas de esas características comunes:

- Son personas individualistas, intuitivas y sensibles
- Tienen capacidad y ambición para construir una gran empresa
- Sienten mucho amor por la empresa que pretenden perpetuar
- Generalmente no tienen entrenamiento formal
- Enfocados a cumplir metas y obtener logros concretos (no sólo económicos)
- Consideran las estructuras como algo sofocante
- Evitan estar a merced de otros
- Temen ser engañados
- Son reservados
- Necesitan la aprobación de los otros

Anzizu<sup>36</sup> apunta que los empresarios tienen tres motivaciones diferentes:

- **Deseo de crear o innovar:** especialmente importante en el caso de quienes encontraron obstáculos para desarrollar libremente su creatividad al comienzo de su carrera profesional
- **Necesidad de prestigio y poder personal:** de cuya consecución el beneficio económico es una prueba, pero pocas veces un fin en sí mismo
- **Deseo de independencia y autonomía:** sobretodo en quienes se dio un grado alto de dependencia o subordinación dentro del medio familiar.

Freire está convencido que no son condiciones necesarias, y mucho menos suficientes, ser joven, rico y haber pasado por la Universidad. Si son necesarios requisistos como determinación, optimismo, protagonismo, empuje, etc.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Leach, P., La empresa Familiar, Ed. Granica (1996), pág. 43, 61 y 67

<sup>36</sup> Anzizu, J.M., El cambio de una dirección 'Empresarial' a la dirección 'profesional', Harvard Business School (1974), pág.. 3

<sup>37</sup> Freire, A., Pasión por emprender, Ed Aguilar (2004), pág.. 27 a 28

### 7.2.2. Roles del emprendedor dentro de la empresa

Como fue descrito en el Capítulo 6, el emprendedor tiene un rol central dentro de la empresa, especialmente en las primeras etapas, donde todas las decisiones pasan por él y tiene contacto directo con todos los colaboradores, siguiendo un esquema similar al presentado en el Gráfico 7.2

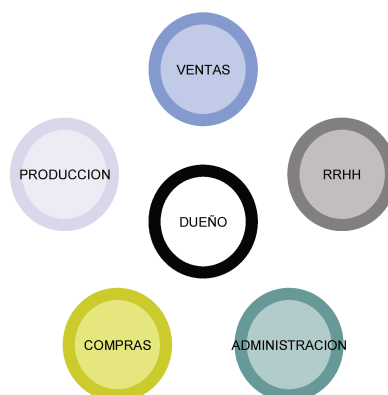


Gráfico 7.2. Rol central del emprendedor.

Justamente el contacto directo y las decisiones en todas las áreas y de cualquier nivel de detalle (desde un nuevo producto al color del tolo y la marca de lapiceras que deben comprar) es el que le permite imprimir una serie de valores que construirán la *cultura de la empresa*. En caso de tener continuidad en el tiempo, seguramente esa cultura prevalecerá con los años y sobre los distintos colaboradores; y los *valores* empresariales que identifican esa cultura estarán probablemente listados en un pequeño cuadro en todas las dependencias de la compañía sin preguntarnos sobre su origen.

Otro aspecto a mencionar dentro de las funciones del emprendedor es su doble rol, muchas veces no tenido en cuenta ni siquiera por ellos mismos, de *accionista* (a través de su aporte de capital) y *trabajador* (con su dedicación diaria). Esto significa, que la empresa, en algún momento, deberá retribuirle en estos dos sentidos: dividendos por el capital invertido y una remuneración por su trabajo (Gráfico 7.3). Las primeras etapas, normalmente se reinvierten los dividendos y seguramente parte de la remuneración, como se ve en el Gráfico 6.1.

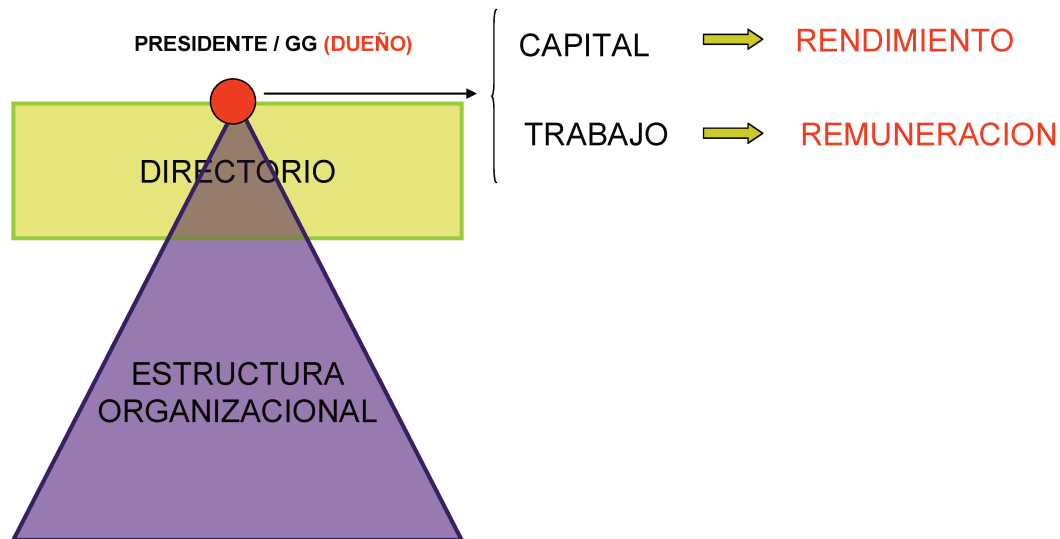


Gráfico 7.3. Doble rol del emprendedor

### 7.2.3 Tipos de emprendedor

Si bien los emprendedores gozan de características comunes como las enunciadas anteriormente, suelen tener perfiles distintos como bien los describen algunos autores.

Peter Leach<sup>38</sup> cita un trabajo de Peter Davis que clasifica a los fundadores de empresas en tres grupos:

- **Propietarios:** se caracterizan por su fuerte presencia en la empresa, con la cual está muy identificado y ejerce plenamente el mando (la *posesión* es el factor clave). Exige que sus hijos, especialmente varones, ingresen al negocio pero ejerce sobre ellos un rígido control y no permite su pleno desarrollo. Los hijos evitan el conflicto y buscan funciones dentro de la compañía donde el padre tiene poco manejo, hasta que terminan generalmente saliendo. Raramente estas empresas se profesionalicen.
- **Dirigentes:** ejercen un fuerte control en la empresa, pero están dispuestos a delegar e integrar equipos de trabajo. Desean que sus hijos se incorporen a la compañía y trabajen en

<sup>38</sup> Leach, P., La empresa Familiar, Ed. Granica (1996), pág. 60 a 65

conjunto, y para preservar la armonía reparten responsabilidades entre ellos. Sienten orgullo de la familia y la empresa. Evitan abordar temas relativos a la sucesión para no tener que inclinarse por alguno de ellos, lo que termina siendo una complicación.

- **Técnicos:** construyen sus compañías en base a habilidades técnicas y creativas propias, delegando la administración en un tercero o un familiar directo. Si bien ceden con gusto el manejo de la empresa, no lo hacen con las habilidades específicas que conservan como fuente de poder interno. A tal punto que muchas veces, la empresa no prospera sin su presencia.

Todos los fundadores, según el autor, caen en alguna de las categorías descriptas, aunque posiblemente la mayoría de los casos tienen características de las tres.

Por otro lado Freire <sup>39</sup>, aporta una clasificación analizando la fuerza movilizadora que los lleva a emprender, separándolos en:

- **Luchadores:** ven el proceso emprendedor como única alternativa de subsistir, ante la imposibilidad de incorporarse a un proyecto existente. No decide emprender, sino lo hace por *necesidad*.
- **Caza-olas:** se montan sobre negocios de moda en busca de dinero. Pasan de uno a otro sin compromiso, aprovechando el momento de cada uno, o sea la *oportunidad*.
- **Gladiadores:** sienten el proceso emprendedor en la sangre y van a hacerlo independientemente del contexto y dejando otras oportunidades más tentadoras. Lo hacen por *convicción*.

### 7.3 El dueño fundador del Grupo Árboles

Daniel, propietario y fundador del Grupo Árboles, posee muchas de las características comunes de los emprendedores (individualista, intuitivo y sensible a las oportunidades y vaivenes del mercado, con gran capacidad de trabajo para construir una gran empresa). Su meta es montar una empresa exitosa, y por añadidura viene el beneficio económico. Es reservado y si bien tiene estructuras que lo respaldan, prefiere el control personal y cercano del negocio, quizás en parte por desconfianza.

---

<sup>39</sup> Freire, A., Pasión por emprender, Ed Aguilar (2004), pág.. 37 a 38

Las tres fuentes de motivación mencionadas por Anzizu (apartado 7.2.1) fueron fuerzas impulsoras de su proceso emprendedor.

Con su tarea y presencia diaria, además de ejercer un control férreo, va dejando su impronta en la *cultura* empresarial. Todos los empleados del Grupo lo conocen, saben como piensa y obraría Daniel en cada situación.

El beneficio de la empresa fue reinvertido constantemente en su plan de expansión y en otros bienes, muchos a nombre de la empresa y algunos como propios.

Si quisiéramos incluirlo dentro de alguna de las categorías de Davis, podríamos decir que está dividido en Propietario (30%, por su fuerte presencia y su relación con su hijo Héctor), Dirigente (40% por su afán en conservar la armonía familiar repartiendo el trabajo en hijo y yerno; y su estricto control) y Técnico (30% por dedicarse más a su habilidad de comprar y vender, que a cuestiones administrativas puras, que son delegadas en un estudio contable y los gerentes de administración de sus empresas)

Según la clasificación de Freire, es Gladiador, puesto que por convicción decidió hace más de 50 años comenzar una actividad que lo apasionaba y sigue hoy con el mismo convencimiento e interés

## Capítulo 8: La empresa familiar

### 8.1 Definición

Ante la pregunta “¿Qué es una empresa familiar?”, es normal que aparezcan varias respuestas y que no haya un acuerdo en la definición<sup>40</sup>. Esto se debe, por un lado, a que existen varios campos académicos que las estudian (empresas familiares, pequeñas empresas, emprendedorismo, etc) y enfocan la cuestión de manera diferente. Por otro lado, dependiendo de los parámetros utilizados para su análisis (% accionario, presencia de familiares en posiciones ejecutivas, número de generaciones a cargo de las empresa, etc) se llega a conclusiones distintas.

De cualquier manera todas giran alrededor, implícita o explícitamente, de un concepto central que es la idea de *influencia o control que ejerce la familia dentro de la empresa*. En este sentido, diversos autores coinciden que la forma de influir de las familias se da desde la *propiedad*, desde la *dirección* o de ambas partes.

Neubauer y Lank citan en su libro “La empresa familiar: como dirigirla para que perdure” unas cuantas definiciones que giran sobre los mismos ejes<sup>41</sup> (propiedad y/o dirección):

- “Una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un ‘grupo de afinidad afectiva’” (Carsrud)
- “Una empresa familiar es aquella que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia” (Barry)
- “Una empresa en la cual los miembros tienen control legal sobre la propiedad” (Lansberg, Perrow y Rogolsky)
- “La propiedad de control está atribuida a una persona o a los miembros de una familia” (Barnes y Hershon)
- “Empresas en las cuales una familia posee la mayoría de las acciones y controla la gestión” (Donckels y Fröhlich)

---

<sup>40</sup> Neubauer y Lank, La empresa Familiar, Ed. Deusto (1999), pág.. 33

<sup>41</sup> Neubauer y Lank, La empresa Familiar, Ed. Deusto (1999), pág.. 53 a 55

- *“Definimos como familiar a la empresa que será transferida la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle” (Ward)*
- *“Una empresa mercantil puede considerarse familiar en la medida en que la propiedad y la gestión están concentradas en una unidad familiar y en que sus miembros se esfuerzan por establecer, mantener o incrementar las relaciones intraempresariales dadas en la familia” (Litz)*
- *“Se entiende por empresa familiar una organización en que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de una familia que forman parte de la dirección o del consejo de administración” (Handler)*

Los mismos autores toman posición en una definición propia, en sentido más cuantitativo y acotado asegurando que *“la empresa familiar es aquella que siendo unipersonal o sociedad comercial de cualquier tipo, el control de los votos está en manos de una familia determinada”*<sup>42</sup>

Por tanto, podemos resumir que se trata de empresas que están controladas o influenciadas por una familia o un grupo pequeña de éstas (ampliando la definición para incluir aquellas creadas por dos socios con fuerte vínculo afectivo). De esta forma se diferencian de las empresas de capital abierto, subsidiarias de multinacionales, controladas por fideicomisos o sociedades cerradas con capitales de diversos orígenes.

De cualquier manera, creo que más allá de las definiciones y en forma similar a lo visto en la definición de “empresa Pyme”, lo sustancial es estudiar sus características distintivas, que intentaremos abordar en este capítulo.

## **8.2 Número de empresas familiares.**

La búsqueda de una definición única (por ahora muy difícil, según lo visto en 8.1) tiene como objetivo, entre otros, poder cuantificar el número de empresas familiares sobre el total; y su influencia en la economía de cada país.

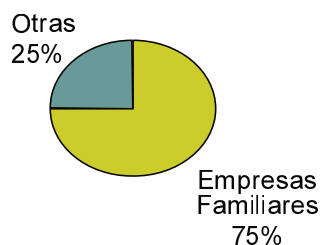
---

<sup>42</sup> Neubauer y Lank, La empresa Familiar, Ed. Deusto (1999), pág.. 53



Por lo tanto, según la definición adoptada podría llegarse a proporciones ciertamente variables. No obstante, hay una convergencia en las cifras, que permite tener una noción de su presencia en las actividades económicas corrientes.

La cantidad de empresas familiares representa desde el 70% hasta 95%, dependiendo el país.<sup>43</sup> En Argentina, ese porcentaje está en el orden del 75%<sup>44</sup>, según lo muestra el Gráfico 8.1.



Gráfica 8.1 Empresas familiares en Argentina

## 8.3 Características de las Empresas familiares

### 8.3.1 El sistema empresarial y el sistema familiar.

La diferencia entre las empresas familiares y las que no lo son, se explica en gran proporción en el doble rol de sus integrantes, como familiares y miembros de una organización. Leach<sup>45</sup> propone un análisis de los dos sistemas en que están incluidas las personas que pertenecen a una empresa familiar: la *empresa* y la *familia*.

El *sistema familiar* es básicamente *emocional*: sus miembros tienen fuertes vínculos afectivos que pueden ser positivos o negativos, influenciados en gran medida por conductas subconscientes (necesidad de dominio, demostración de fuerzas, etc). Existe en general una actitud introvertida hacia la protección de la familia y el respeto de ciertos valores. En la

<sup>43</sup> Neubauer y Lank, La empresa Familiar, Ed. Deusto (1999), pág.. 40

<sup>44</sup> Kaplum, Carlos - Continuidad y cambio: la empresa de Familia (Revista Mercado N° 18)

<sup>45</sup> Leach, P., La empresa Familiar, Ed. Granica (1996), pág. 50 a 52

mayoría de los casos, se trata de una estructura conservadora que minimiza el cambio en pos de mantener la armonía.

Por otro lado, el *sistema empresarial* se basa en el cumplimiento de tareas. Está construido en base a relaciones contractuales, donde las personas trabajan a cambio de una remuneración convenida y con conductas conscientemente determinadas. Está orientada hacia el mercado (extroversión), enfatizando el rendimiento y los resultados. En pos de asegurar su subsistencia, el sistema empresarial promueve el cambio buscando las mejores prácticas en forma permanente.

En las empresas no familiares estos sistemas “incompatibles” actúan de manera independiente. En las empresas familiares se superponen y las acciones en ambos son *interdependientes*: las diferencias de objetivos y prioridades de los dos sistemas, llevan indefectiblemente a tensiones y conflictos entre sus miembros. (Gráfico 8.2)

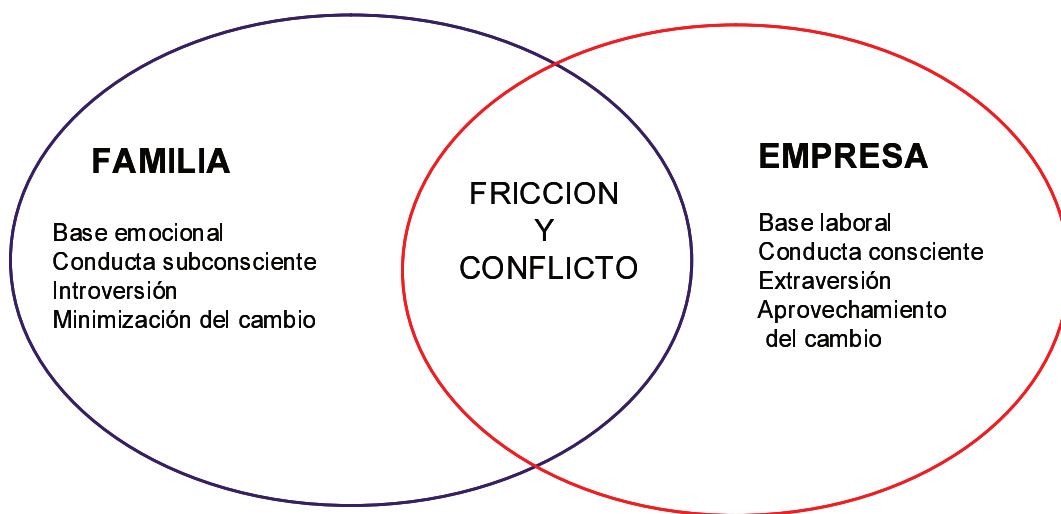


Gráfico 8.2. Sistema familiar y Sistema empresarial<sup>46</sup>

<sup>46</sup> Leach, P., La empresa Familiar, Ed. Granica (1996), pág. 52

### 8.3.2 Dificultades propias

Por lo visto en el punto anterior, es esperable que a las dificultades propias de las empresas en crecimiento se agreguen otras cuestiones ligadas al desarrollo en paralelo de los dos sistemas.

Una de ellas es su relativa corta vida: se observa a partir de datos relevados que entre 66 y 75% quiebran o son vendidas en la primera generación (incapacidad al traspaso), que sólo entre un 5 y un 15% pasan a la tercera.<sup>47</sup> Esto se explica en parte por las diferencias generacionales que conviven dentro de la empresa: la visión de individuos que tienen una diferencia entre 25 y 40 años, criados en “dos mundos distintos” por las diferencias tecnológicas, ideológicas, geopolíticas y de relacionamiento entre personas; seguramente diferentes formaciones y preparación (acceso de las generaciones subsiguientes a educación universitaria) y formas distintas de ver la empresa y el negocio (la primera generación viéndola como un “estandarte del fundador y la familia” y las siguientes enfocándola más desde el posicionamiento competitivo y el cash flow )

Con respecto a esto, se observan que las empresas se comportan de manera diferente dependiendo de la generación que la conduce. La **primera generación**<sup>48</sup>, iniciadora del negocio, confía en su intuición, su capacidad de trabajo, habilidad comercial y su compromiso total a fin de lograr el principal objetivo: consolidar la empresa. La empresa comienza a tomar entidad propia y los hijos a crecer y desarrollarse, lo que obliga al fundador a intentar responder algunas preguntas sobre la incorporación de ellos a la empresa, que cargo ocuparán, la forma de remunerarlos y quien podría ser a futuro el nuevo líder. Generalmente las decisiones se dilatan para no enfrentar situaciones no deseadas, esperando que se resuelvan solas (cosa que frecuentemente no sucede). Esto explica las estadísticas que hablan que 70% de las empresas tienen una expectativa de vida de 24 años, que coincide con los años del fundador al frente de ella. La **segunda generación**<sup>49</sup>, normalmente mejor formada y al frente de una empresa ya consolidada, tiene como restricción el reparto de poder dentro de la compañía: esto impacta en la aparición de los accionistas pasivos (parientes que poseen acciones pero que no trabajan en la empresa) y en la necesidad de definir el sucesor entre miembros de dos o más núcleos familiares. Es

---

<sup>47</sup> Neubauer y Lank, La empresa Familiar, Ed. Deusto (1999), pág.. 44

<sup>48</sup> Leach, P., La empresa Familiar, Ed. Granica (1996), pág. 42

<sup>49</sup> Leach, P., La empresa Familiar, Ed. Granica (1996), pág. 46

necesario buenas condiciones de liderazgo, comunicación y resolución de problemas potenciales. En la **tercera generación**<sup>50</sup> conviven personas de distintas familias, educados en distintos ámbitos, quizás con otras creencias e incluso apellidos diferentes. Es fácil comprender que existe una disparidad de criterios y visiones de la empresa, como así también de intereses sobre ella. En esta etapa la empresa debería estar completamente formalizada y, en lo posible, profesionalizada (o sea, manejada por un administrador no familiar)

La principal fuerza movilizadora de las personas que están al frente de una compañía (cualquiera sea la generación a la que pertenezca) es el deseo de defender y perpetuar la empresa, por varios motivos<sup>51</sup>:

- mantener la empresa dentro de la familia preserva el bienestar y seguridad a largo plazo.
- existe el temor que la empresa genera los vínculos y unión del grupo familiar.
- la compañía es considerada el guardián de los valores de la familia y su tradición.
- el cierre de la empresa puede amenazar la subsistencia de los empleados históricos
- la empresa es considerada como un monumento al fundador

Una complicación adicional es que la empresa crece a su ritmo mientras que el crecimiento familiar seguramente no se detiene y es exponencial, conllevando a que en la práctica no todos podrán ingresar en la empresa ni vivir de ella. En muchas ocasiones se confunde la caja de la empresa con la de familia

Quizás las dos cuestiones más importantes (y a la vez difíciles) de resolver son la sucesión del mando y la dificultad en el reparto de las acciones.

### 8.3.3 Ventajas y Desventajas

Para el personal y los gerentes, sean de la familia o no, trabajar en una empresa familiar seguramente tiene *ventajas*<sup>52</sup>:

---

<sup>50</sup> Leach, P., La empresa Familiar, Ed. Granica (1996), pág. 47

<sup>51</sup> Leach, P., La empresa Familiar, Ed. Granica (1996), pág. 41

<sup>52</sup> Leach, P., La empresa Familiar, Ed. Granica (1996), pág. 25 a 32

- Compromiso.
- Conocimiento
- Flexibilidad en el trabajo, tiempo y dinero
- Planeamiento a la largo plazo
- Una cultura estable
- Rapidez en la toma de decisiones
- Confiabilidad y orgullo.

Sin embargo, también trae aparejado *desventajas*<sup>53</sup>:

- Rigidez
- Desafíos comerciales
- Sucesión
- Conflictos emocionales
- Liderazgo y legitimidad

#### 8.4 Roles dentro de la empresa familiar

En este apartado se intentará describir los distintos roles que intervienen en el ámbito de una empresa familiar. Leach<sup>54</sup> hace una somera descripción de cada uno de los “personajes” que actúan en ella. Se basa fundamentalmente en torno de un emprendedor masculino por representar la mayoría.

- **El hombre propietario:** en el capítulo 7 se ha abordado en profundidad sobre el rol del emprendedor devenido en empresario-gerente de empresa. Particularmente en 7.2.1 y 7.2.3 se pueden encontrar sus principales características. Se puede mencionar, a modo complementario, que se trata de personas normalmente autocráticas, que necesitan controlar todo lo que pasa en la empresa y la familia. Tiene capacidad para el manejo intuitivo de la empresa, especialmente útil mientras la compañía es chica. Cuando ésta crece y es necesario agregar planificación, delegación y control, ese tipo de manejo se vuelve insuficiente e incluso peligroso para la supervivencia de la empresa. Su objetivo es preservar la empresa y mantener la armonía y la seguridad financiera de la familia.

---

<sup>53</sup> Leach, P., La empresa Familiar, Ed. Granica (1996), pág. 33 a 40

<sup>54</sup> Leach, P., La empresa Familiar, Ed. Granica (1996), pág. 66 a 86

- **Esposa del propietario:** su rol es el apoyo a su marido y permanece en el hogar junto a sus hijos. Hoy en día, participan más en las empresas de sus maridos. Son comprensivas y conciliadoras, especialmente en la disputa entre padre e hijos. Actúan de confidentes y consejeras. Su objetivo es apoyar al marido, proteger la familia y arbitrar en los conflictos familiares. El caso particular de “la segunda esposa” (generalmente más joven que la primera y de la misma edad que sus hijos) genera recelo en la familia y en la empresa, donde la figura de la primera mujer del propietario estaba bien posicionada.

- **La mujer propietaria:** en línea con el nuevo rol de la mujer en la sociedad, cada vez son más las mujeres que emprenden; básicamente buscando independencia y aprobación social por sobre el dinero, que es secundario. Son más creativas y audaces, aunque le cuesta delegar y conserva un mayor control sobre la empresa. Al igual que sus colegas masculinos, tienen una gran energía física y resistencia.

- **Equipos integrados por un matrimonio:** puede ser una dupla muy exitosa si logran separar claramente las cuestiones de la empresa y la familia: de esta manera evitar el desgaste y complementarse para formar un buen “equipo”. Una dificultad es el papel de cada uno en la toma de decisiones y la definición de roles. El divorcio generalmente termina con el matrimonio y con la empresa. En este sentido se aconseja buscar un tercer punto de vista imparcial dentro de la compañía. Se ha comprobado que las parejas exitosas en los negocios y en la vida familiar, cultivan en su mayoría las siguientes reglas:

1. El matrimonio y la familia están primero
2. Los socios tienen un gran respeto mutuo
3. Hay un alto grado de comunicación
4. Sus talentos son complementarios
5. Definen sus responsabilidades individuales
6. Compiten con el mundo exterior, no entre ellos
7. Ambos refrenan su ego

- **Hijo del propietario:** debería ser la continuación natural del padre en el manejo de la empresa. Algunos forman un equipo óptimo de trabajo junto a su progenitor. Aunque, en la mayoría de los casos, compiten por el liderazgo en la empresa, e inconcientemente también por el de la familia (ver 8.4.1). Suelen tener visiones distintas por la diferencia generacional, por preparación y por “vivir realidades distintas” de la empresa. Generalmente, el padre

tiende a demorar la decisión de irse y el hijo pretende tomar rápidamente el control. Aunque hay ejemplos donde el hijo se ve “obligado” a permanecer en la empresa y en un futuro tomar las riendas, en contra de su vocación.

- **Hija del propietario:** en sintonía con el nuevo rol de la mujer en la empresa: cada vez es más aceptado que puedan suceder al padre. Normalmente se da cuando no hay hijos varones o cuando hay importante diferencia de edad entre la hermana mujer y el hermano varón. A diferencia de lo que sucede con los hijos varones, el padre no siente una competencia directa y están mejor predispuestos a escuchar sus críticas. Están más orientadas a mantener la armonía familiar.

- **Familiares políticos:** generalmente sufre por sentirse un extraño en la empresa/familia ó abrumado por los problemas de la empresa tratados en la mesa familiar ó siente recelo por parte de los otros integrantes. Si trabajan en la empresa sienten la necesidad de demostrar porque están allí. Habitualmente los propietarios tienen mejor relación con yernos que con hijos. Algunas empresas “prohíben” el ingreso de familiares políticos, para evitar problemas con familiares directos y empleados. Es conveniente tener experiencia laboral previa en otra empresa, en caso de ingresar al negocio y se recomienda que no tomar partido en los conflictos familiares.

- **Empleados:** trabajar dentro de una empresa familiar requiere acostumbramiento a un ambiente de trabajo distinto. Los empleados disfrutan de las relaciones personales dentro de la empresa y familia; y se preocupan por la continuidad de la empresa. A veces sienten que “son los únicos que trabajan en la empresa”, observando como los miembros de la familia acceden a puestos de trabajo de mayor relevancia, aún sin estar preparados. Otra fuente de preocupación es que, en ocasiones, la familia excluye de la planificación e información estratégica a los managers por temor a deslealtades. Frecuentemente, los denominados “empleados de confianza” (muchas veces presentes desde el arranque mismo de la empresa) ayudan al fundador en el entrenamiento del sucesor.

#### 8.4.1 Principales conflictos.

Cuando la empresa crece más allá del anhelo del emprendedor, pueden recrudecer las tensiones familiares que terminan por convertirse en catalizadoras de la destrucción de la

empresa y de la familia. En este sentido, aparecen disputas que se trasladan entre los dos sistemas vistos en 8.3, y generan efectos a veces devastadores. Leach <sup>55</sup> destaca dos principales focos de conflicto en la relación padre-hijo y la rivalidad entre hermanos:

- **Relación padre-hijo:** como fue mencionado, a diferencia de la relación del padre con la hija, ésta es generalmente conflictiva. Varios autores coinciden que debe analizarse desde el punto de vista de las necesidades psicológicas de cada uno. El origen de este espinoso vínculo se debe en parte a que, para el fundador, la empresa es su fuente de realización personal, de gratificación y hasta de masculinidad, un símbolo de su proeza <sup>35</sup>.

De manera consciente suele desear el ingreso de su hijo a la firma, planea transferirle responsabilidades y, en su momento, cederle el control. Pero subconscientemente, necesita probar que es más fuerte que su hijo, cree que entregar la empresa es en parte perder su masculinidad y quedar fuera del centro de la escena, no sólo en la compañía sino también de la familia (algo similar a como se comportan los machos de algunas especies para quedar al frente de la manada). Es así que el padre actúa muchas veces contradictoriamente. De la misma manera, por reflejo, el hijo realimenta esa rivalidad. Los psicólogos dicen que la resistencia contra la autoridad paterna es normal en los hijos varones, sólo que en este caso se agrava por que el padre es empleador y fuente de la subsistencia económica del hijo, aún adulto. A menudo, estos conflictos se manifiestan con actitudes ambiguas del padre que le permite mantener el poder y no establecer normas definidas, mientras que el hijo pretende tener una orientación más clara para poder actuar en consecuencia. En este sentido, los padres demorarán las decisiones mientras que los hijos pretenderán que se aceleren.

- **Rivalidad entre hermanos:** los psicólogos coinciden que es parte de la disputa por el amor de los padres; normal en el ámbito de la familia e incluso útil en las relaciones, ya que estimula el desarrollo armonioso y sano de los adultos. Esta interpretación parte del supuesto que los hermanos adultos tomarán caminos separados en la vida, dejarán el hogar paterno, formarán sus propias familias y tendrán ocupaciones distintas. Pero en el caso de las empresas familiares, a veces este crecimiento independizado de las familias parece restringirse, manteniendo rivalidades y potenciales conflictos. Esta tendrá una influencia adversa dentro de la empresa porque afectará en las decisiones de gestión. La tradición de favorecer al primogénito está muy presente en las empresas familiares, donde los hermanos

---

<sup>55</sup> Leach, P., La empresa Familiar, Ed. Granica (1996), pág. 91 a 98



mayores están “naturalmente” destinados a suceder a sus padres, alimentando otra fuente de recelo y desconfianza.

Los especialistas aseguran que estas fuentes de conflicto pueden restringirse con compromiso por parte del entorno familiar. Para ello se necesita mucha comunicación, tiempo compartido y manejo de las crisis y tensiones por parte de todos los integrantes y especialmente del jefe familiar.<sup>56</sup>

### 8.5 Aplicación de los conceptos al Grupo empresario

A continuación repasaremos los roles dentro del Grupo empresario:

- **Propietario:** fue analizado oportunamente en el capítulo 7. Su rol es central en toda la vida del Grupo, desde el mismo origen en el cual fue cofundador.

- **Esposa:** se mantuvo siempre fuera de la empresa, cultivando un perfil bajo y actuando de apoyo permanente al accionar de su marido, preocupada del mantenimiento de la armonía familiar.

- **Hijo:** se observa una tendencia a la dispersión y sin interés directo por el negocio. Su perfil está inclinado más al rubro servicios, del que participa en un emprendimiento propio y tiene en mente desarrollar otros a futuro. Disiente con la forma de manejo del padre y tiene intenciones de retirarse.

- **Hija:** su involucramiento en la empresa es bajo, conservando su puesto en la dirección, muchas veces más simbólico que activo. Está alejada de las parte operativa de las empresas, a la cual aporta desde el apoyo a su esposo, Alberto, que gerencia una de las compañías.

---

<sup>56</sup> Leach, P., La empresa Familiar, Ed. Granica (1996), pág. 99

- **Familiares políticos:** el único es Alberto, esposo de la hija de Daniel. Él tiene un rol activo en el Grupo, como Gerente General de la segunda empresa en importancia. Trabaja hace más de 20 años en la compañía y goza de la total confianza del titular del Grupo.

- **Empleados:** todos conocen a la perfección la forma de trabajo impuesta por el dueño y obran en consecuencia. Son espectadores de las disputas entre Daniel y su hijo, esperan una resolución y se mantienen en la expectativa. Se percibe, que el manejo centralizado de propietario les da seguridad en cuanto a su accionar diario, pero genera cierta incertidumbre por el futuro.

En cuanto a los *conflictos*, se puede decir que la relación padre-hijo es tensa, con disparidad de visiones y criterios. Está acrecentada seguramente por la presencia protagónica del padre en las tareas diarias, aún en las operativas. También tiene origen en la diferencia de intereses en cuanto al negocio, con un perfil de Héctor más ligado a los servicios. El vínculo padre-hija es muy bueno por su propia naturaleza y la escasa actividad de Emilia en la empresa.

La relación entre hermanos es muy buena. Esto se explica porque, entre otras cosas, no compiten por la participación y liderazgo en la empresa, por la “autoexclusión” de la hija mujer de las empresas del Grupo. Por el contrario, sí existe una disputa entre cuñados (Héctor-Alberto), donde hay competencia por el buen manejo de las empresas y la aprobación del fundador; y también una clara diferencia de interés por la actividad en sí misma.

## Capítulo 9: Modelos

El objetivo de este capítulo es exponer y aplicar una serie de modelos que permiten comprender el comportamiento de las empresas en general, y en particular las familiares, durante su evolución temporal. Los mismos fueron realizados a partir de la observación de la realidad de gran cantidad de ellas y reflejan las etapas por las que pasa la vida de una empresa desde su fundación.

Estos modelos describen el comportamiento frecuente de las empresas en su devenir, agregando cuales son los problemas “normales” de cada etapa. Su aplicación ayuda a descubrir en que fase se encuentra y a partir de allí evaluar si los inconvenientes o incluso las crisis, están dentro de lo esperable. Si no es así, estamos en una situación que puede comprometer la vida de la empresa

Las crisis vividas por las empresas marcan el final de una etapa y son el puntapié inicial para la próxima. El aprendizaje de las compañías en los momentos turbulentos o de tensión, la deja fortalecida para la siguiente <sup>57</sup>

### 9.1 Modelo de Adizes

El primero de los modelos fue desarrollado por Ichak Adizes en su libro “Ciclos de vida de la organización”<sup>58</sup>. Está enfocado a describir las etapas de una empresa en general y la compara la evolución vital del ser humano.

El modelo abarca desde la idea, previa a la fundación de la empresa, hasta su muerte; aunque el autor describe distintas causas de muerte en cada una de las 10 etapas que identifica. En general, la vida de las Pymes sólo aplica las primeras, que son las que abordaremos brevemente.

- **Noviazgo:** la empresa todavía no existe. Está en la etapa de idea y el emprendedor se enamora de ella, creando compromiso que será necesario en la próxima etapa. Es necesario hacerse algunas preguntas que comprueban la realidad (factibilidad de realización). De lo

---

<sup>57</sup> Greiner L, Evolution and revolution as organizations grow, Harvard Business Review (1972) citado por Neubauer y Lank, La empresa Familiar, Ed. Deusto (1999), pág.. 63

<sup>58</sup> Adizes, I., Ciclos de vida de la organización, Ed Díaz de Santos (1994), pág. 11 a 60

contrario, sería sólo una *ilusión o fantasía*, irrealizable. El autor lista una serie de afirmaciones que denotan anormalidad en esta etapa, como por ejemplo: entusiasmo sin comprobación de la realidad, un compromiso fanático, una orientación hacia los beneficios económicos, un compromiso sin proporción con respecto al riesgo y un control vulnerable o delegado del fundador.

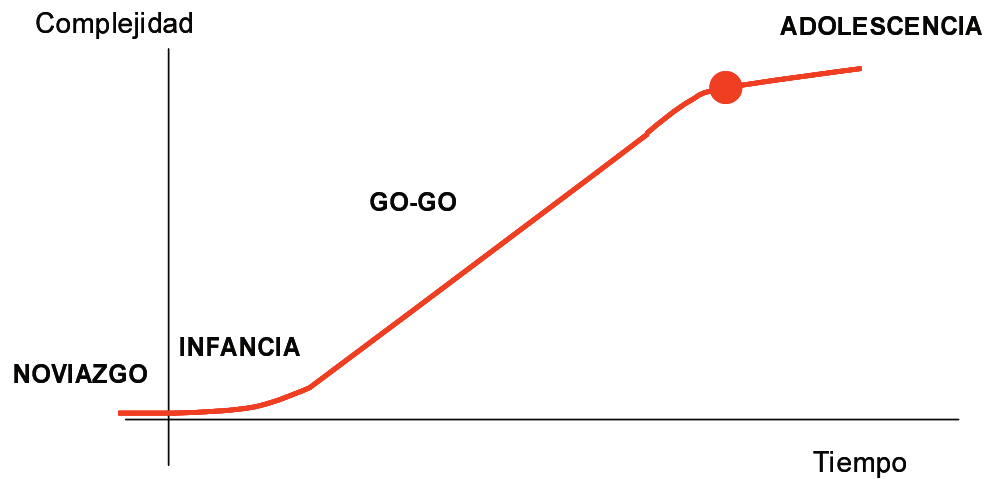
- **Infancia:** en esta etapa la empresa está orientada a la acción y poner en práctica lo que se pensó durante el noviazgo, para obtener resultados. Pone a prueba el compromiso del emprendedor (Adizes lo compara con el *amor maternal*) y necesita capital para avanzar (inicial y reinversión de los primeros resultados, que el autor lo compara con *leche*). La empresa recién nacida necesita de amor y leche para no sucumbir en la *mortalidad infantil*. En esta etapa, el manejo es personalista y centralizado, con mucha informalidad (poco escrito y comentado por el dueño). Los problemas que enfrentará son todos nuevos y seguramente no tendrá preparación previa. La compañía es frágil y necesita atención permanente. La infancia, con su necesidad de energía y compromiso, no puede ser ilimitada porque el emprendedor y su gente se cansarán (perderán entusiasmo y compromiso) y la empresa morirá: la idea es que pronto la empresa comience a dar sus frutos para que pueda funcionar con menor esfuerzo. Entre las cuestiones anormales aparecen: el riesgo ahuyenta el compromiso, un flujo negativo crónico de dinero, pérdida de compromiso, delegación prematura, normas y sistemas prematuros, arrogancia del fundador, pérdida del control, falta de apoyo de la familia, etcétera.

- **Go-Go:** la empresa pasó las primeras “horas de vuelo” complicadas y el negocio se va consolidando. En esta etapa las ventas se incrementan de manera exponencial y la empresa se orienta directamente a ellas, cuanto más logre vender mejor será, aunque sin analizar concienzudamente los costos y el resultado final de esas operaciones. El emprendedor, que se vuelve arrogante, aprovecha las distintas oportunidades que se le presentan, en muchos casos perdiendo concentración en el negocio principal. Las estructuras todavía están en formación y las tareas se solapan. La causa de muerte que aparece frecuentemente aquí se denomina la *Trampa del fundador*, y consiste en que el compromiso que mantiene el emprendedor desde el noviazgo (y los buenos resultados) no le permiten delegar. Pues para ello necesitará cierto grado de formalización para poder controlar (como vimos en el capítulo 6). y el dinamismo generado por el aumento de complejidad del negocio y su dispersión en otras actividades se lo impedirán. Como “no puede delegar”, la empresa se le “escapará de

las manos” y comenzará a reducir su performance y, por tanto, detener su crecimiento. La trampa también implica que en caso de muerte del fundador, nadie podrá reemplazarlo. También puede surgir la *Trampa de familia*, que es cuando al no estar el fundador asume en la empresa un familiar directo con poca competencia para el manejo de la misma, por lo que los resultados quizás sean peores y provocará la salida de ejecutivos de la compañía.

- **Adolescencia:** es el segundo nacimiento de la empresa, en este caso emocional (en la infancia es el físico). La empresa se desarrolla separada de su fundador, que será reemplazado en las tareas operativas por un gerente general. Es más doloroso y prolongado, lleno de conflicto e inconsistencia: una “guerra de los veteranos vs. los nuevos”, con metas y sistemas inconsistentes, que implicarán un gran número de reuniones improductivas. La dificultad de esta etapa radica en: *delegación de la autoridad* (el fundador debe estar dispuesto a someterse a la compañía y no pretender que sea al revés; debería compartir la información crítica para la toma de decisiones, pero no siempre lo hace manteniendo esa dependencia de la empresa hacia su persona), *cambio de liderazgo* (es necesario una serie de cambios en la manera de gestionar, actualizar sistemas administrativos, políticas, etc. que serán impuestos por el gerente profesional) y *replanteamiento de metas* (se debe cambiar la lógica reinante en la etapa anterior “más es mejor” por “mejor es más”, focalizando más en resultados que en volumen de las operaciones). El intento de modificar la lógica de estos tres factores determina que la empresa entrará en conflicto reflejado en “veteranos vs. recién llegados”, “fundador vs. gerente”, “fundador vs. compañía”, “objetivos corporativos vs. individuales”, etc. generando un *divorcio*, causa natural de muerte de la empresa en esta etapa. El propietario esperará que el gerente sea igual a él, pero es justamente lo que la empresa no necesita, y comenzarán las peleas internas que afectan el clima de la empresa y podría detener su actividad. Entre las cuestiones anormales o evitables figuran la vuelta a Go-Go y a la Trampa del fundador, la asunción del mando por parte del administrador por la marcha del emprendedor, parálisis por cambios en el reparto del poder, pérdida acelerada de la confianza y respeto mutuo, recompensa del rendimiento individual a pesar que la empresa dé pérdida, etc.

En el Gráfico 9.1 se ilustran las primeras etapas del Modelo de Adizes en la curva de evolución de la complejidad de la empresa.



Gráfica 9.1. Etapas del Modelo de Adizes

## 9.2 Modelo de tridimensional de Gersick

El modelo se basa en los dos sistemas que cohabitan en una empresa familiar (familia y empresa), abordado en el apartado 8.3, al cual adhiere como fuente de explicación de los comportamientos de las personas y las firmas. Gersick<sup>59</sup> y su equipo notaron que era necesario hacer una división en el “sistema empresa”, separando la dirección de la empresa de la propiedad, puesto que algunos propietarios no participan en la dirección y muchos gerentes no son propietarios de las compañías. Por esto, idearon el modelo de tres círculos (Gráfico 9.2)

El modelo permite observar 7 subconjuntos de personas, dependiendo si trabajan o no en la empresa, la posesión de acciones y la pertenencia a la familia. A partir de allí, es lógico pensar en una disparidad de visiones e intereses que tienen los miembros de cada subconjunto e inferir los conflictos típicos de este tipo de empresa.

<sup>59</sup> Gersick et al, Empresas familiares: generación a generación, Ed. McGraw-Hill (1997), pág. 5

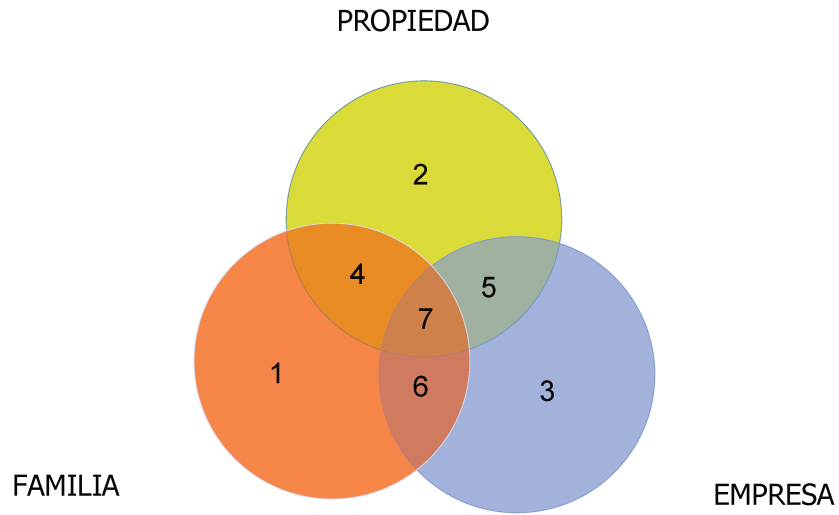


Gráfico 9.2. Modelo de tres círculos.

A su vez, cada uno de los tres círculos evoluciona en el tiempo, modificándose la composición de los grupos: por ejemplo, un hijo que comienza a trabajar y pasa del 1 al 6; o hereda acciones pero no trabaja y migra del 1 al 4. (Gráfico 9.3)

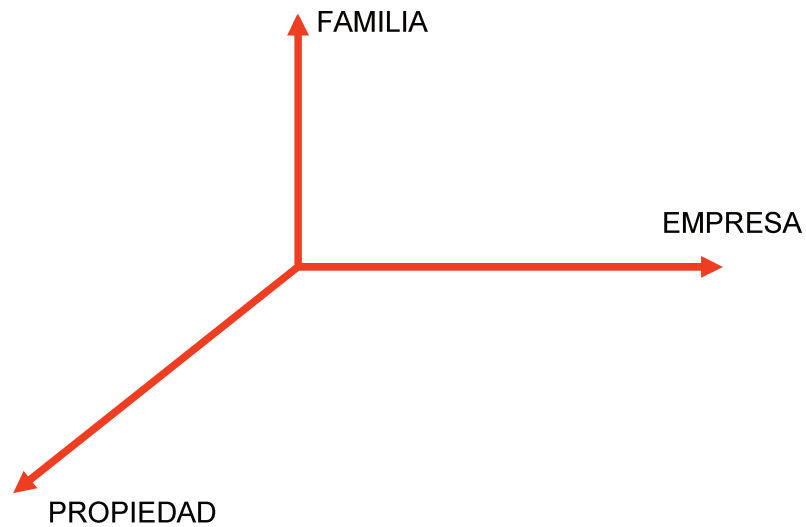


Gráfico 9.3. Evolución de las tres dimensiones

A continuación haremos un repaso de la evolución de las tres dimensiones:

- **Propiedad:** se identifican tres etapas<sup>60</sup>, aunque no necesariamente son correlativas ya que la transferencia de la propiedad puede darse de diversas maneras. *Propietario controlador* (En el arranque la mayoría tiene un solo dueño. El control de la propiedad y la empresa está consolidado en un individuo o matrimonio. Sus principales retos son la capitalización, equilibrar el control unitario con los puntos de vista de otros accionistas minoritarios y seleccionar quienes heredarán la empresa), *Sociedad de hermanos* (Dos o más hermanos tienen el control de la propiedad. El control efectivo está en manos de la segunda generación. Los principales retos son establecer un sistema para compartir el control, definir la función de los propietarios no empleados, retener el capital dentro de la familia y controlar la orientación partidaria de las ramas de la familia) y *Consortio de primos* (los principales accionistas son generalmente los nietos del fundador y generaciones siguientes. No todos trabajan dentro de la empresa, por lo aparecen los accionistas pasivos, los “números 4” del Gráfico 9.2. Los principales retos son la administración de la complejidad de la familia y el grupo de accionistas y, en algunos casos abrir el capital).

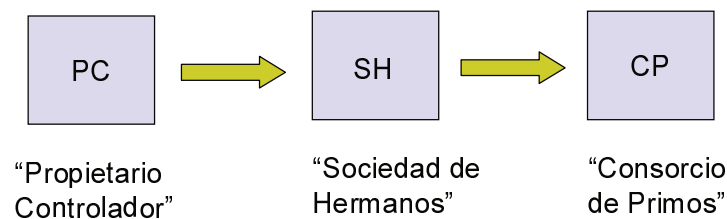


Gráfico 9.4. Evolución de la propiedad

- **Familia:** divide la evolución en cuatro etapas<sup>61</sup>. *Familia joven de negocios* (generación fundadora o trabajadora de menos de 40 años con hijos pequeños. Como retos tienen crear una empresa funcional, equilibrar la relación familia y trabajo – generalmente en la primera etapa que requiere mucha dedicación-, criar a los hijos), *Ingreso al negocio* (los padres tienen entre 35 y 55 años y los hijos adolescentes o en mayoría de edad, en condiciones de comenzar a trabajar en la empresa. Los desafíos son identificar los intereses y capacidades de los hijos para facilitarles las decisiones inherentes a sus propias carreras dentro o fuera

<sup>60</sup> Gersick et al, Empresas familiares: generación a generación, Ed. McGraw-Hill (1997), Cap 1

<sup>61</sup> Gersick et al, Empresas familiares: generación a generación, Ed. McGraw-Hill (1997), Cap 2



de la compañía), *Trabajo conjunto* (Padres e hijos comparten el trabajo y las decisiones, con diferentes visiones de la empresa que conllevan a enfrentamiento. Se debe fomentar el trabajo cooperativo, la complementación y la comunicación entre las dos generaciones; lograr un manejo constructivo de los conflictos y seleccionar posibles sucesores en el manejo de la empresa) y *Cesión de la batuta* (la primera generación supera los 70 años y sus fuerzas comienzan a declinar, aunque no sea fácil dejar el mando. El mayor reto es preparar una elegante y armoniosa salida del jefe de la empresa, transfiriendo el liderazgo en la empresa y la familia).

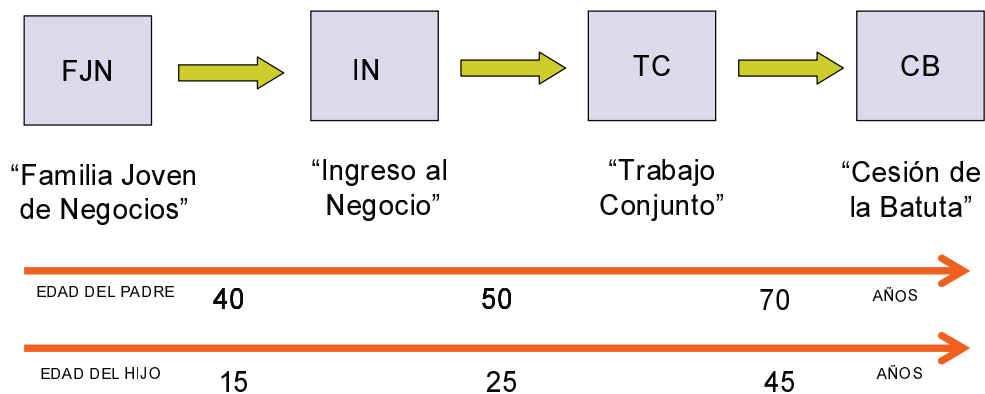


Gráfico 9.5. Evolución de la familia empresaria

- **Empresa:** se reconocen tres fases <sup>62</sup>. *Arranque* (Estructura bastante informal y pequeña de la organización con el propietario como centro; normalmente fabricando o comercializando un solo productos. El primer gran desafío es la supervivencia: ingresar al mercado, planificar los negocios, conseguir financiamiento y aplicar racionalidad al sueño del emprendedor), *Formalización/Expansión* (la empresa comienza a organizarse y posee una estructura cada vez más funcional. Generalmente amplía la cartera de productos. Sus retos son el cambio de la función de propietario a gerente, la formalización de la empresa y una eventual profesionalización del negocio; el planeamiento estratégico; la implementación de sistemas y políticas organizaciones y la administración del efectivo ya que son etapas muy demandantes de liquidez y podría ser una causa de hundimiento de la empresa) y *Madurez* (hay una estructura organizacional con una alta gerencia que acompaña la estabilidad de la

<sup>62</sup> Gersick et al, Empresas familiares: generación a generación, Ed. McGraw-Hill (1997), Cap 3

empresa, que merma en su crecimiento y con él los márgenes del negocio. Los procedimientos organizacionales están bien establecidos. El reto es lograr un reenfoque estratégico, obtener el compromiso de los directivos y de los dueños con la empresa, asegurando la reinversión del capital para modificar el rumbo de la compañía)

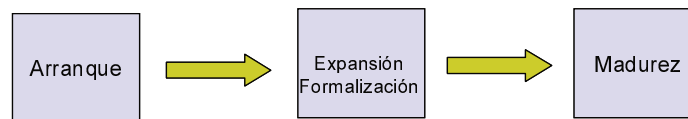


Gráfico 9.6. Etapas evolutivas de la empresa

Representadas en el gráfico evolutivo de la empresa, las tres etapas se ubican de la siguiente manera (Gráfico 9.7):

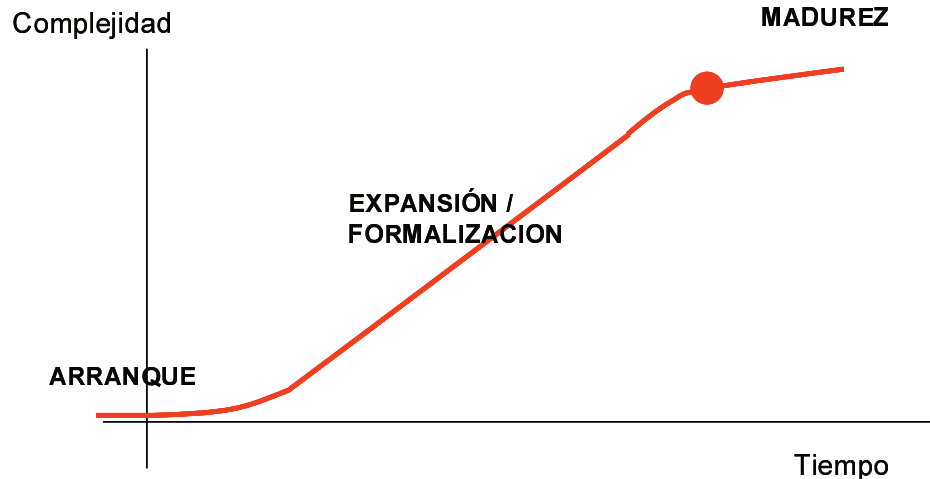


Gráfico 9.7. Etapas de la empresa del Modelo de Gersick en la curva de evolución de complejidad

La gran ventaja del modelo de Gersick es la posibilidad de entender la complejidad del sistema, pero al mismo tiempo desarticularla para comprenderla y poder ayudar a direccionar una decisión.

### 9.3 Otros modelos

Existen otros modelos que tratan de explicar la evolución de las empresas familiares. Dos de los más importantes son los que desarrolló John Ward<sup>63</sup>, que sirvieron de base del modelo de Gersick. Justamente por este motivo no fue tenido en cuenta para el análisis del Grupo Árboles, porque se arriba a conclusiones similares.

Otros modelos como el de Greiner<sup>64</sup>, Hershon<sup>65</sup> y Mc Givern<sup>66</sup>, menos sofisticados, no generan aportes significativos frente a Gersick y Adizes, puesto que analizan la empresa familiar como un conjunto integrado haciendo coincidir etapas de desarrollo evolutivo de las empresas y de los dueños o familias de estos. En el caso de Árboles, al ser conducida por más de 50 años por la misma persona, genera una distorsión en las conclusiones a las que se arriban.

### 9.4 Aplicación de los modelos al Grupo Árboles.

#### 9.4.1 Modelo de Adizes.

Según el modelo de Adizes, la empresa está transitando el final de la etapa *Go-Go*. Tiene cierto grado de formalización (quizás no la suficiente para poder profesionalizarse), el negocio está consolidado, tuvo un crecimiento significativo los últimos años que ahora se encuentra en una suerte de meseta. Probablemente esté comenzando a experimentar la *Trampa del Fundador*, expuesto en la fuerte presencia del fundador, su avanzada edad y especialmente los años al frente de la compañía, la falta de herramientas de gestión y consolidación de las estructuras organizativas.

Se recomienda estar atentos a la *Trampa de la familia*, especialmente con la sucesión de Héctor, su hijo, que no ha demostrado tener interés en el manejo global del negocio.

---

<sup>63</sup> Ward, J.L., Keeping the family business healthy, Ed Jossey-Bass (1988), citado por Neubauer y Lank, La empresa Familiar, Ed. Deusto (1999), pág.. 69

<sup>64</sup> Greiner L, Evolution and revolution as organizations grow, Harvard Business Review (1972) citado por Neubauer y Lank, La empresa Familiar, Ed. Deusto (1999), pág.. 63

<sup>65</sup> Neubauer y Lank, La empresa Familiar, Ed. Deusto (1999), pág.. 68

<sup>66</sup> Mc Givern, C, The dynamics of management succession, Family Business Review (1989) citado por Neubauer y Lank, La empresa Familiar, Ed. Deusto (1999), pág.. 67

### 9.4.2 Modelo de Gersick

Las etapas del modelo de Gersick, por las que está atravesando el Grupo en estos momentos son:

- **Expansión/Formalización (en el eje Empresa):** luego de la fuerte expansión, las empresas del grupo necesitan la consolidación de las estructuras y en el uso de herramientas de gestión, que permitan buscar nuevas oportunidades y puntos de mejora.
  
- **Propietario Controlador (con respecto a la Propiedad):** durante gran período de la vida empresaria, se trató de una sociedad de hermanos que llegó a abrir el capital, parcialmente, a un tercero. En este momento la amplia mayoría accionaria pertenece a un solo dueño y ejerce su poder como tal. Deberá definir si mantiene esta estructura accionaria generando una “poda del árbol genealógico”, transfiriendo el control de la empresa a una de las ramas y protegiendo patrimonialmente al otro hijo ó eventualmente hacer una transición a Sociedad de hermanos, donde los dos herederos igual participación en el grupo (por cada empresa o separándolas)
  
- **Trabajo conjunto (según la evolución de la Familia):** el hijo varón trabaja en las empresas del padre. Su hija sólo lo hace desde su participación formal como directora de las tres firmas y su yerno activamente en una de ellas (Gerencia General de Sauce S.A) y como director en las tres compañías. Como es de esperar, aparecen fricciones lógicas por la diferencia de visiones e intereses. Además en esta etapa el propietario-gerente deberá decidir quién lo sucederá en la dirección de la empresa.

### 9.5 Conclusiones

Los modelos como el de Adizes comparan la evolución de las empresas con la del ser humano.

Cuando se trata de Empresas familiares, los más sofisticados intentan describir lo que sucede en tres ámbitos (empresa, familia y propiedad), que a su vez interaccionan entre sí. En este sentido el modelo de Gersick aventaja al resto porque logra independizar los tres ejes, brindando mucha flexibilidad para el análisis.

Los modelos tienen la ventaja de facilitar la comprensión de la compleja realidad de la empresa, particularmente las familiares. Cada uno de ellos identifican problemas normales (que su aparición es vista como evolución) y anormales (que atentan contra la continuidad de la empresa).

De la aplicación de los modelos, se concluye que el propietario está llegando a una punto de decisión, por su edad, por la complejidad que ha tomado la empresa y por la evolución del negocio (mucho volumen con poco rentabilidad, nuevos formatos y quizás negocios, dificultad para mantener los niveles alcanzados tasa de recambio, problemas geográficos, etc)

## **Parte III: Diagnóstico y Propuestas**

### **Capítulo 10: Diagnóstico organizacional y psicosocial familiar**

**10.1 Situación económica-financiera y del negocio**

**10.2 Situación organizacional**

**10.3 Situación psico-social del grupo empresario/familiar**

### **Capítulo 11: Propuesta integral de continuidad**

**11.1 Composición accionaria**

**11.2 Dirección del grupo empresario**

**11.3 Recomendaciones generales**

## Capítulo 10: Diagnóstico organizacional y psicosocial familiar

El objetivo de este capítulo es hacer un diagnóstico integral de la situación económica-financiera, organizacional y psico-social del grupo empresario. Para el mismo se aplicó la metodología denominada *Consultoría de proceso*, básicamente mediante entrevistas con el accionista mayoritario y director ejecutivo del Grupo.

La *Consultoría de Procesos*, detallada por Carlos Altschul en su libro "Estar de paso"<sup>67</sup>, en contraposición con la "*consultoría de compra*" (que implica la adquisición de información o de servicio experto externo, después del diagnóstico interno) y la "*consultoría tipo enfoque médico*" (el consultor hace un diagnóstico de la empresa en forma solitaria), plantea el trabajo conjunto entre consultor y un pequeño equipo de consultores internos, los cuales son miembros de la organización objeto de estudio (como caso particular, en conjunto sólo con el propietario), para llegar a soluciones convenientes a los problemas de la institución en cuestión.

### 10.1 Situación económica-financiera y del negocio

Se desprende del análisis de los Estados Contables (Capítulo 4) que las empresas del Grupo están sólidas desde el punto de vista económico – financiero.

La actividad que desarrolla tiene altibajos pronunciados a nivel general, que las empresas del Grupo han sabido sortear en base a tener un control estricto de los márgenes y gastos, austeridad y una clara política de orientación al cliente.

El negocio principal (compraventa de autos nuevos y usados) ha venido perdiendo rentabilidad en los últimos años, pero como contrapartida los volúmenes crecieron a cifras record en el país. A su vez, las empresas del Grupo venden por arriba del promedio tanto en autos como planes de ahorro. (Capítulo 3)

---

<sup>67</sup> Altschul C., *Estar de paso*, Ed. Granica (2002, pág. 37 al 53 y 75 al 85)

Por tratarse de un negocio con capital de trabajo muy alto y elevada liquidez, hay que ser muy cuidadoso con las operaciones y tener claridad sobre lo que se está haciendo en cada momento, especialmente frente a las exigencias permanente de las automotrices.

El Marketing mix es consistente y, como ya se mencionó, los números superan las estimaciones teóricas de ventas por mercado y participación de las representadas.

Además, las empresas del Holding han recibido en numerosas ocasiones un reconocimiento externo por parte de las automotrices representadas, por los niveles de venta y de servicio al cliente.

En los últimos años, se observa un aplanamiento de la curva de crecimiento. No obstante, se percibe que la consolidación total de las empresas y futuros crecimientos podrían llevarse a cabo con algunas modificaciones menores a nivel organizacional y de gestión.

## **10.2.- Situación organizacional**

### Administración de las empresas del Grupo: la sucesión del mando

Daniel (accionista mayoritario del grupo) es la figura central y hegemónica. Él ejerce un control centralizado y personalista, especialmente en Roble SA que es su nave insignia.

Trabaja desde hace más de 15 años en dupla con Alberto, su yerno, que es Gerente General de Sauce S.A. – la segunda empresa en tamaño- y le reporta diariamente. Ambos, impusieron un modo de trabajo que se visualiza claramente y mantiene el control sobre las compañías del Grupo.

Las estructuras actuales están adaptadas a esa forma de gestión. En los organigramas figuran las áreas fundamentales para el negocio: Ventas, Servicios, Administración y Repuestos. La Gerencia General de cada empresa está ejercida por directores.



Un estudio contable externo, pero de mucha confianza generada en largos años de trabajo, hace el análisis de los números, con orientación básicamente contable y evolución de los ratios. Los datos del mercado son provistos por las empresas automotrices, acompañados con objetivos de venta.

El desafío es continuar con la política de austeridad y respeto por el cliente, aún sin la presencia cotidiana del fundador del Grupo. En este sentido, quizás es necesario comenzar a dar señales de los cambios que vendrán.

### Propiedad de las empresas del Grupo: la composición accionaria

Como se vio en el Capítulo 1, la propiedad del 100% de las acciones de Roble S.A., 90% de Sauce S.A. y 100% de Álamo pertenecen a Daniel. El restante 10% de Sauce S.A. es de Alberto, su yerno.

En el futuro, según la ley argentina, los herederos forzosos (Emilia y Héctor) recibirían cada uno la mitad de la participación accionaria de Daniel en las tres empresas, acomplejando aún el manejo y control de las compañías. Existe la alternativa de la compensación mediante el reparto de empresas en forma separada (lo que generaría un potencial desmantelamiento del Grupo) o directamente con otros bienes para dejar la propiedad de las tres empresas del Grupo en una sola rama. (lo que se denomina “poda del árbol genealógico”)<sup>68</sup>

De este punto, se desprende que hay 2 cuestiones por resolver o, por lo menos, preguntarse e imaginar escenarios a futuro: la sucesión del mando (y una eventual profesionalización de la gestión) y el reparto de las acciones.

### **10.3 Situación psico-social del grupo empresario/familiar**

Según lo visto en el Capítulo 8, cuando se trata de empresas familiares emergen una confusión de roles e intereses distintos que dan origen de potenciales fuentes de

---

<sup>68</sup> Neubauer y Lank, La empresa Familiar, Ed. Deusto (1999), pág.. 72

conflictos. Es necesario eliminarlas o reducirlas para evitar inconvenientes y asegurar la continuidad de la empresa

La primera de ellas es la relación padre- hijo que, como en la mayoría de los casos, es una relación compleja y atenta contra la armonía necesaria en la vida de la empresa.

En contraposición, la relación padre-hija es complementaria, con una hija que participa sólo de las reuniones de directorio (no muy frecuentes) y decisiones trascendentes, pero no está involucrada en lo operativo.

La relación entre el fundador y su hijo político es excelente y se ha fortalecido con el paso de los años. Es su segundo y goza de plena confianza. Es el continuador natural de la obra del emprendedor.

Los cuñados (Héctor y Alberto) no se llevan de lo mejor, seguramente por una competencia subconsciente por el acompañamiento del líder del equipo y su sucesión. En cambio, a pesar de esas diferencias, los hermanos conservan una muy buena convivencia.

## Capítulo 11: Propuesta integral de continuidad

En este capítulo se pretende elaborar una propuesta integral que agregue valor a la empresa con respecto a su continuidad y trascendencia en el tiempo, a través de un Plan de Acción de mediano y largo plazo confeccionado a partir del análisis de situación y la aplicación de conocimientos de las ciencias específicas.

La propuesta debe estar en concordancia con los intereses del propietario actual y los herederos, proponiendo formas de resolver las diferencias e intentando instaurar procesos sostenibles en el tiempo. La misma, tiene dos directrices de trabajo:

- Composición accionaria
- Dirección del Grupo empresario

### 11.1 Composición accionaria

El reparto de acciones será la base en la que será sustentado el modelo de empresa que marcará el futuro del Grupo. La composición accionaria y la dirección de las empresas deberán estar alineadas, para obtener los mejores resultados y especialmente contribuir a la sustentabilidad de las empresas en el tiempo.

Como ha sido abordado en los capítulos 8 y 9, Daniel deberá decidir como hará el reparto de las acciones de las empresas entre sus herederos. Existen alternativas para ello, que van desde la cesión en partes iguales de cada una de las empresas, el reparto de las empresas separadamente ó la compensación entre las empresas y otros bienes heredables, de tal manera de mantener la propiedad en una sola rama de la familia que facilitaría la continuidad de la Grupo y la armonía familiar.

Justamente esta última opción, denominada “Poda del árbol genealógico”<sup>69</sup>, caracterizada por la compensación de bienes, es la más recomendada en este caso. La idea a la que se arriba junto al propietario es la conveniencia de dejar las empresas en manos de Emilia (guiadas por su marido Alberto) y proteger patrimonialmente a Héctor con campos y propiedades. De esta manera, se produciría además la salida de Héctor de las

---

<sup>69</sup> Neubauer y Lank, La empresa Familiar, Ed. Deusto (1999), pág.. 72

empresas, pudiendo dedicarse a emprendimientos personales que tiene en mente. Adicionalmente se pensó en la venta de Álamo Automotores y cesión del dinero para compensar el capital y reducir la complejidad, pero fue desestimado momentáneamente por no considerarse oportuno ni necesario.

De esta manera, el Grupo volvería a estar en manos de un solo propietario, evitando posibles conflictos entre hermanos, cuñados, y el reparto entre dos ramas familiares de la propiedad en el futuro.

Durante la transición, se buscará un mecanismo que permita la gobernabilidad de las empresas en esta etapa. En términos prácticos, la idea es transferir las acciones a Emilia con la cesión del usufructo vitalicio de las mismas a su padre Daniel.

## **11.2 Dirección del Grupo empresario**

El segundo tema relevante en la propuesta busca dar respuesta al interrogante de quien debería estar al frente de la empresa cuando Daniel deje de trabajar por impedimento o decisión propia.

Se barajaron varias ideas junto al dueño del Grupo, aunque todas giraron sobre los mismos ejes: Daniel quedaría en la presidencia de las empresas y Alberto en la parte ejecutiva del Grupo. Para recrear el “tándem conductivo” (similar a la dupla actual Daniel-Alberto), la propuesta es promocionar el actual Gerente de Administración de Sauce S.A (que habita en Roja) a Gerente General de esa empresa. Alberto pasaría, en una primera etapa, a la Gerencia General de Roble S.A. (la empresa más grande) y de Álamo S.A. (ambas con sede central en Verde) para ir introduciéndose en la problemática que hasta hoy maneja el propietario del Grupo.

En un futuro próximo, se estudiará la posibilidad de incorporar un tercero en el manejo de las empresas Roble S.A. y Álamo S.A., pasando Alberto a la Dirección general del Grupo y Daniel conservando la función de Presidente de las compañías.

### 11.3. Recomendaciones generales

Se listarán algunas recomendaciones que podrían ser útiles en la implementación de los nuevos esquemas planteados en los apartados anteriores:

- El traspaso de acciones y manejo de la empresa deberían hacerse, en lo posible, en los próximos 2 años.
- Será necesaria hacer una valuación de las empresas del Grupo. Para ello, es recomendable la ayuda de un profesional experto en el tema.
- Se deberá poner especial énfasis en la transición al nuevo esquema de funcionamiento de las empresas, para reducir cualquier fuente de contradicción en la Dirección e incertidumbre en los más de 150 empleados del Grupo.
- En la práctica, las empresas estarían comandadas por un matrimonio formado por la titular de la mayoría accionaria (pero con un rol poco activo en el negocio) y su esposo Alberto. Si bien han demostrado una excelente convivencia entre las obligaciones de la empresa y su vida conyugal, se podrían reforzar algunas cuestiones que fortalezcan ese comportamiento frente a los cambios que se vienen.
- Al quedar las acciones en una misma rama se prescindirá por el momento de la confección de un Protocolo familiar.
- Con respecto a la faz comercial-administrativa, se deberían probar algunos cambios menores. De cualquier manera, los mismos estarían en un segundo plano, luego de solucionado el tema de transferencia del mando, y estarían orientados a:
  - + Consolidar la estructura para afianzar las empresas en un negocio cada vez más convulsionado (sustitutos, poco margen, mayores volúmenes)
  - + Agregar al análisis periódico de los negocios algunas herramientas de gestión más específica - hoy se analizan ratios generales-, como el manejo de datos de cada negocio en forma independiente (autos, repuestos, taller,

etc.) que permita compararlos y tomar decisiones orientadas a maximizar el resultado global.

+ Tratar de romper la cultura del mercado en relación al Servicio de taller y la compra de repuestos.

## Conclusiones

### ***Sobre las Empresas Pymes y familiares***

Las empresas Pymes tienen un rol muy importante en la sociedad, por el alto grado de representación en el total de compañías. Contienen características propias que van dejando en su evolución a empresas grandes. A medida que crecen, su complejidad aumenta y con ello la necesidad de formalizar e incorporar herramientas que permitan guiar a la empresa hacia buenos resultados y una posición sustentable en el tiempo

A su vez, cuando las empresas son familiares adicionan más factores de complejidad aún: las relaciones humanas y, sobretodo, entre personas con vínculos afectivos son complicadas en sí mismas. La confusión de roles y los conflictos de interés, generalmente aparecen en este tipo de organizaciones. Ambos son origen de problemas terriblemente más potentes y dañinos que cualquier situación de mercado o crisis macroeconómica.

En la evolución de las empresas, aparecen problemas, incluso verdaderas crisis, que son consideradas normales. De hecho, al sortearlos la organización sale fortalecida y con un cúmulo de aprendizajes que le permite afrontar nuevos desafíos. También afloran problemas considerados anormales o patológicos que atentan contra la continuidad de la empresa. El rol del consultor es justamente ayudar a detectarlos para evitarlos o corregirlos.

Los modelos ayudan a comprender la situación real de la empresa, encontrar soluciones y, de alguna manera, permiten reducir la tensión del propietario a sabiendas de que todas tienen un devenir similar. En este sentido, siempre se aclara que los modelos abordan cuestiones internas y que la problemática es común en cualquier lugar de mundo (de hecho los modelos son importados de otras latitudes y perfectamente aplicables a compañías locales). En Argentina, además deben convivir con situaciones de contorno más volátiles.

La gran preocupación de las empresas es su continuidad. Para abordarlas es necesario hacer un buen análisis de situación y luego inferir soluciones en varios planos (propiedad, dirección, organización, negocios, etc). Cada empresa es un caso único, que deberá ser resuelto con una combinación de herramientas, ajustadas a esa realidad.

La temática es sumamente importante y su mayor difusión ayudaría a reducir la tasa de mortalidad de las empresas y/o las fortalecería en su crecimiento. Particularmente, esta forma de abordaje integral aporta soluciones completas con la finalidad de salvar la empresa, mantener la armonía familiar y resguardar el capital.

### ***Sobre el Grupo Árboles***

La empresa está sólida y bien posicionada en el mercado. A pesar de las crisis, se ha mantenido en el tiempo y es un referente en el mercado regional.

El negocio principal está sufriendo una transformación desde hace años, a las cuales hay que adaptarse en forma constante. La competencia es cada vez más agresiva, y la desventaja de las concesionarias oficiales son sus estructuras que le quitan agilidad y flexibilidad. Sería conveniente, luego de implementados los cambios en la dirección, incorporar algunas herramientas de análisis más específicas para seguir la evolución de cada negocio, cada empresa y sucursal, nuevas tendencias, oportunidades del mercado, etc.

A nivel organización, lo recomendable es que el propietario fundador planifique su salida de las tareas operativas, luego de tantos años de servicio. Sería una gran acción para con la empresa, armar el traspaso en la dirección y entrenar al que lo suceda, antes de su retirada a un puesto menos operativo, donde pueda asesorar con toda su experiencia.

Con respecto a la propiedad, la primera medida es la poda del árbol genealógico, que permita descomprimir la situación actual y evitar conflictos en el futuro.

### ***Sobre el MBA y el Trabajo Final***

El cursado de la Maestría fue una vivencia muy enriquecedora y placentera desde varios aspectos: el aprendizaje formal y aplicado en temas que manejaba intuitivamente o directamente desconocía; recibir las experiencias de los otros maestrandos; compartir horas del “fin de semana” con un grupo de gente muy amena; las clases; los encuentros para los trabajos grupales; hasta la lectura de apuntes en los viajes.



Particularmente, la confección del Trabajo final como síntesis integradora es una actividad interesante y recomendable, ya que ayuda a consolidar los conocimientos adquiridos en la mayoría de las materias. Si bien genera una actividad adicional de alta carga horaria, que fuera de aulas es más difícil de sobrellevar, es útil intentarlo.

## Agradecimientos

A mi familia, por la enorme paciencia y las “horas cedidas” para que pudiera concluir la Maestría.

A “Daniel”, el propietario del Grupo, por haberme abierto su empresa y su familia, para la realización de este trabajo.

A José María, por su siempre atenta predisposición y sus enseñanzas.

A Juan Carlos Aimetta por haber despertado nuestro interés en esta problemática tan particular y presente, en la asignatura “Gestión de Pymes” del MBA.

## Bibliografía

### Básica:

- EMPRESAS FAMILIARES. GENERACIÓN A GENERACIÓN. Gersik, Davis, Hampton y Lamsberg. Ed. Mc Graw-Hill (1999)
- LA EMPRESA FAMILIAR. Leach, P. Ed. Granica (1996)
- EL CICLO DE VIDA DE LAS ORGANIZACIONES, Adizes, Ichak, Ed. Díaz de Santos (1988)
- LA EMPRESA FAMILIAR. Neubauer, F. Ed. Deusto (1999)
- PASIÓN POR EMPRENDER. Freire, A. Ed. Aguilar (2004)
- ESTRATEGIA COMPETITIVA. Porter, M. Ed. CECSA (2000)
- VENTAJA COMPETITIVA. Porter, M. Ed. CECSA (2000)
- ADMINISTRACION ESTRATEGICA, Thompson A., Ed McGraw-Hill (2003)
- “Evolución de la estructura de las Pymes” – Apuntes de Cátedra Gestión de Pymes, MBA (UNL) Aimetta, J.C.

### Complementaria

- ESTAR DE PASO. Altschult, C. Ed. Granica (2002)
- LA ORGANIZACIÓN REQUERIDA. Jacques, E. Ed. Granica (2004)
- RE-ESTRUCTURANDO EMPRESAS. Serra, R. – Kastica, E., Ed Macchi (1994)
- DIRECCION ESTRATEGICA, Jaramillo, J.C., Ed. McGraw-Hill
- MANAGEMENT ESTRATEGICO DEL MERCADO, Aacker, D., Ed. ESADE
- LOS SUCESORES EN LA EMPRESA FAMILIAR, Lansberg, I. Ed Granica.
- “El cambio de una dirección ‘Empresarial’ a la dirección ‘profesional’” Anzizu, J.M. Ed. Harvard Business School (1974)
- Censo Nacional Económico 2004, INDEC - [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)
- Censo Industrial de Rafaela 2000, Municipalidad de Rafaela
- “Continuidad y cambio: la empresa de Familia”, Kaplum, C. Revista Mercado N°18