

# **MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Trabajo Final de Maestría para optar al título de Magíster

Título:

**PLAN DE INTERVENCIÓN PARA PROFESIONALIZACIÓN DE  
PYME FAMILIAR COMERCIALIZADORA DE APARATOS, ÚTILES Y  
PRODUCTOS MÉDICOS PARA LABORATORIOS**

**Maestrando: Javier Gustavo IOTOV BETOFF**

**Director: Dr. Ernesto Fabián BOTANA**

**LA PLATA, 28 octubre de 2024**

# Índice de contenido

Índice de contenido .....	I
Índice de figuras y tablas .....	III
1. Introducción .....	1
2. Presentación del caso .....	2
2.1. Concepto de Empresa Familiar .....	2
2.2. Principales características y problemáticas .....	4
2.3. Desazón y esperanza: perdurabilidad de las Empresas Familiares .....	6
2.4. Relevancia de las Empresas Familiares (económica, social y moral).....	8
2.5. El caso en estudio: Empresa Familiar Armando Croce.....	10
2.5.1. Compra de productos a fabricantes e importadores .....	14
2.5.2. Almacenamiento de productos .....	15
2.5.3. Venta y Distribución de Productos.....	16
2.5.4. Seguimiento post-venta .....	17
3. Formulación de un diagnóstico.....	20
3.1. Descripción de la problemática existente .....	20
3.1.1. Análisis del entorno .....	20
3.1.2. Análisis interno .....	29
3.1.3. Síntesis: FODA.....	46
3.2. Valor empresario involucrado .....	48
4. Propuesta de mejora .....	51
4.1. Descripción de la propuesta de mejora .....	51
4.1.1. Diseño organizacional.....	53

4.1.2	Buenas prácticas de recursos humanos .....	54
4.1.3	Gobierno Corporativo .....	59
4.1.4	Herramientas tecnológicas .....	66
4.2.	Cronograma de tiempos y planificación de recursos .....	67
4.2.1.	Primera etapa (Hasta 6 meses) .....	68
4.2.2	Segunda etapa (6 a 12 meses).....	69
4.2.3.	Tercera etapa (12 a 18 meses) .....	71
5.	Conclusiones .....	73
6.	Referencias teóricas.....	75

## Índice de figuras y tablas

<b>Figura 1.</b>	Modelo de los tres círculos .....	4
<b>Tabla 1.</b>	Sectorización de la Empresa según normativa aplicable y producto ..	16
<b>Figura 2.</b>	Síntesis gráfica de los principales procesos de la Empresa Familiar Armando Croce .....	19
<b>Figura 3.</b>	Componentes del ambiente externo de la Empresa Familiar Armando Croce .....	21
<b>Figura 4.</b>	Matriz de Perkins y matriz de Gallo .....	32
<b>Figura 5.</b>	Ciclo de vida de la Empresa Familiar según el modelo propuesto por Dodero .....	34
<b>Figura 6.</b>	Modelo evolutivo tridimensional de Gersick, Davis, McCollom y Lansberg .....	36
<b>Figura 7.</b>	Organigrama de la Empresa Familiar Armando Croce .....	39
<b>Figura 8.</b>	Genograma de la Familia Croce. ....	43
<b>Figura 9.</b>	Aplicación del modelo de los tres círculos a la Empresa Familiar Armando Croce .....	44
<b>Figura 10.</b>	Perfil estratégico de la Empresa Armando Croce .....	45
<b>Figura 11.</b>	FODA de la Empresa Familiar Armando Croce .....	47
<b>Figura 12.</b>	Postura de Alles. Análisis y descripción de puestos como llave de bóveda de los RRHH. ....	55
<b>Figura 13.</b>	Principales órganos de Gobierno para Empresas de Familia y Protocolo Familiar .....	60

# 1. Introducción

El presente trabajo tiene como objeto desarrollar un plan de intervención para la profesionalización de una MiPyme familiar dedicada a la importación, distribución y comercialización de aparatos y útiles de laboratorio, reactivos de diagnóstico y productos médicos para laboratorios de análisis químicos y bioquímicos con sede en la ciudad de La Plata.

El carácter de Empresa Familiar le imprime características propias que la distinguen de otro tipo de organizaciones. En este sentido, nos adelantamos a destacar que la terminología no es unánime en la definición de Empresa Familiar; por ello, en la primera parte del trabajo (cap. 2) junto con la presentación de la Firma, se realiza un estudio acerca de lo se entiende por Empresas Familiares: sus principales características, problemáticas, tasa de sobrevivencia, longevidad, y, relevancia económica, social y moral.

Posteriormente, en el capítulo siguiente (cap. 3), se formula un diagnóstico en base a un análisis del entorno y un análisis interno. Para el primero de ellos, se utilizó la herramienta PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de PORTER. Para el análisis de la Empresa se utilizaron herramientas específicas para este tipo de organizaciones, identificando la necesidad de profesionalización como el valor empresario involucrado.

Partiendo de esta idea, se elabora una propuesta de mejora (cap. 4) abordando cuatro ejes de trabajo: diseño organizacional, buenas prácticas de recursos humanos, gobierno corporativo, y, herramientas tecnológicas. En este capítulo se detallan las intervenciones proyectadas, planteando un cronograma de tiempos, secuenciado en etapas, y planificando los recursos necesarios para llevar a cabo el plan de intervención.

Por último (cap. 5), en las conclusiones, se esbozan los resultados que se esperan lograr con este plan de intervención; destacando la importancia de la profesionalización en las Empresas Familiares como parte de un proceso de cambio y de su ciclo de vida.

## 2. Presentación del caso

Pese a la importancia que detentan las Empresas Familiares en la economía mundial, su campo disciplinar es relativamente reciente.

Según LUCERO BRINGAS (2017), el abordaje académico hacia este tipo de organizaciones se da a instancia de John DAVIS, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, a mediados de la década del ochenta del siglo XX. Si bien es posible encontrar trabajos monográficos en los sesentas, el estudio integral se comienza a realizar en los ochentas, para en la década siguiente ya contar investigaciones relevantes.

Bibliografía reciente, como el trabajo de BELAUSTEGUIGOITIA (2017), advierte que el campo de estudios de las Empresas Familiares constituye una ciencia joven, prescriptiva, a mitad de camino de una integración teórica y práctica, que ni siquiera se ha puesto de acuerdo sobre su objeto de estudio.

Por otra parte, existe un tono peyorativo al hablar de Empresas Familiares, entendiendo que la expresión es equivalente a empresa pequeña o empresa no profesional. MOLINA PARRA ET AL. (2016) citando a GUTIÉRREZ (2002), afirman que muchas personas confunden el término con cualquier tipo de negocio “individual” o “artesanal” que se inicia para afrontar las necesidades económicas familiares, pero sin ánimo de importantes desarrollos o vocación de continuidad por parte de los miembros de la familia.

Estas cuestiones determinan que antes de presentar el caso; sea metodológicamente necesario definir qué se entiende por Empresa Familiar a los fines de este trabajo, cuáles son sus principales características, problemáticas y desafíos que enfrentan, entre otras cuestiones. No menor, es la comprensión de su aporte, tanto económico, social como moral, a fin de ponderar la relevancia de este tipo de organización desde una visión global.

### 2.1. Concepto de Empresa Familiar

Delimitar lo que se entiende por Empresa Familiar es un arduo trabajo.

Como se reseñó anteriormente, no hay una definición única de este tipo de organizaciones y se puede afirmar que hay tantas como autores han tratado el tema.

Cuando la bibliografía consultada comienza a indagar en este aspecto suele reproducir casi una veintena de definiciones, llegando en el caso de HABBERSHON y WILLIAMS (1999), citado por LUCERO BRINGAS (2017), a cuarenta y cuatro (44).

En nuestro país, MARTÍNEZ NOGUEIRA ya en 1981 conceptualizaba a las Empresas Familiares afirmando que "es la empresa nacida por impulso de un fundador y que logra sobrevivir a lo largo de varias generaciones de miembros de la familia, algunos de los cuales se suceden en la dirección y otros participan en la gestión cotidiana" (p. 936).

Pese a la diversidad de definiciones, existe un consenso generalizado sobre tres elementos esenciales de las Empresas de Familia: 1. la propiedad, 2. la empresa, 3. la familia.

Arbitrariamente, y sin agotar el debate teórico, optamos por la definición propuesta por LUCERO BRINGAS (2017):

"toda organización con fines de lucro, en la cual la mayoría del capital social pertenece a una o más familias empresarias, quienes marcarán el rumbo estratégico y ejercerán su control con una fuerte disposición hacia la continuidad en las siguientes generaciones, plasmándose a través de la trasmisión de los conocimientos técnicos y estratégicos de la actividad; como así también los inherentes a la propia cultura, tradición y valores cuyos orígenes nacen en el seno del clan" (p. 16).

Esta definición aporta elementos para ser tenidos en cuenta. Primero, está presente su carácter lucrativo. Segundo, la idea de propiedad familiar. Tercero, la gestión a cargo de la misma familia. Cuarto, y no menor, la vocación de continuidad por parte de las generaciones más jóvenes. Quinto, que existe una transmisión de conocimientos que hacen al oficio, facilitando que cada generación realice su aporte. Por último, la familia debe actuar como custodio del patrimonio, no ya desde el punto de vista económico, sino cultural, es decir, reputación familiar, valores, creencias y amistades.

BELAUSTEGUIGOITIA (2017, p. 41) se refiere a las Empresas Familiares desde un ángulo más metafísico llamándolas "*empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas*".

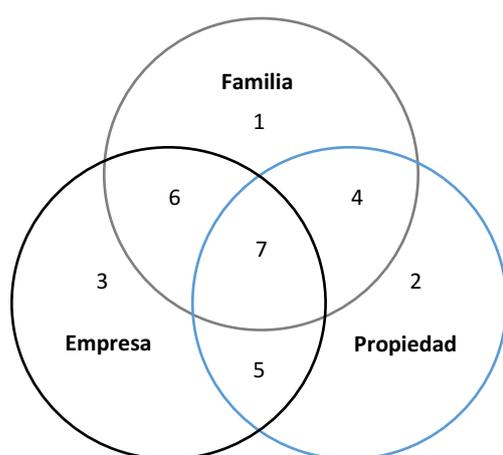
Esta bonita y acertada noción refleja la íntima vinculación que se da entre los distintos subsistemas que la componen; destacando el anhelo de sus miembros, quienes depositan en ella no solo un afán lucrativo sino también el propio nombre familiar.

## 2.2. Principales características y problemáticas

A fin de comprender las principales características de las Empresas familiares, recurriremos al conocido “modelo de los tres círculos” propuesto por TAGIURI y DAVIS (1982).

En una primera hipótesis de trabajo, se podría suponer que en una Empresa Familiar existen al menos dos subsistemas: Empresa y Familia. La relación y la dinámica entre ellos es casi de incompatibilidad, cada uno caracterizado por lógicas diferentes y contradictorias: uno busca la Riqueza, el otro la Felicidad. No obstante, en la Empresa Familiar deben “trabajar” al unísono (modelo de los dos círculos).

Para los autores mencionados, la dicotomía planteada entre estos dos subsistemas Empresa-Familia no explicaba adecuadamente la dinámica de las Empresas Familiares. Problemáticas fundamentales como la sucesión o la capitalización empresaria, no eran tenidas en cuenta, o si lo eran, se encontraban subvaloradas.



1. Familiares no vinculados con la empresa ni propiedad.
2. Propietarios no vinculados con la familia, ni trabajan en la empresa
3. Empleados no miembros de la familia ni propietarios.
4. Propietarios miembros de la familia, y que no trabaja en la empresa.
5. Empleados y propietarios, pero no son miembros de la familia.
6. Familiares que trabajan en la empresa, pero no son propietarios.
7. Familiares, quienes trabajan en la empresa y son propietarios.

**Figura 1.** Modelo de los tres círculos.

Fuente: Tagiuri et Davis (1996)

Así, agregaron un tercer subsistema: el de Propiedad. A partir de allí, y de la interrelación de los tres subsistemas, es que se ilustran los diversos roles que pueden profesar los miembros de estas organizaciones a un tiempo determinado.

Según el modelo existen siete campos, tres solamente a Familia, Propiedad y Empresa (1, 2 y 3); otras tres, al traslape de dos campos (4, 5 y 6) y uno a la unión de tres campos (7).

El modelo de los tres círculos constituye un aporte fundamental para entender las características y problemáticas de las Empresas Familiares. En primer término, podemos mencionar la interdependencia entre los subsistemas y como se retroalimentan entre ellos. Asimismo, el modelo plantea al intérprete preguntas que exigen respuestas para un adecuado análisis; ello favorece el diagnóstico y la búsqueda de mejores alternativas para mejorar el sistema Empresa Familiar. De igual manera, el modelo reconoce los distintos grupos de interés, pudiendo advertir sus necesidades y aspiraciones.

Muchos desarrollos posteriores han tomado al modelo de los tres círculos como base, verbigracia, podemos mencionar el “modelo evolutivo tridimensional” de GERSICK, DAVIS, MCCOLLOM y LANSBERG (1997) o el “modelo de las cinco esferas básicas” de AMAT SALAS (2004).

Existen otros modelos, como los propuestos por VILANOVA o PÉREZ MOLINA, que se basan en la influencia, cualidades o la experiencia de los miembros de la familia.

Este último párrafo, permiten introducir la necesidad de comprender las fortalezas y debilidades que tienen las Empresas de Familia.

CHAMPOMIER (2024), encuentra entre sus principales debilidades la falta de profesionalización, la falta de planificación de la sucesión en la gestión y en lo patrimonial, la ausencia de canales de comunicación adecuados, una figura autoritaria del fundador que impide el desarrollo de nuevos líderes, dificultades en la capacidad de delegación, confusión o falta de delimitación entre los ámbitos familiares y empresariales, entre otros.

Entre sus fortalezas menciona sus valores, la flexibilidad a los cambios, su elevado grado de compromiso, la conexión con la comunidad en la que interactúan, el planeamiento a largo plazo, la rapidez en la toma de decisiones, el orgullo que da pertenecer a ella, la confianza, la solidaridad, el compartir un proyecto, entre otras.

Destaca la autora, que cuando se gestionan adecuadamente las debilidades, las fortalezas se transforman en una verdadera ventaja competitiva para ellas; en especial, por el compromiso de sus miembros.

BELAUSTEGUIGOITIA (2017) al tratar esta cuestión, indica que en general se tienen más presente las debilidades de las Empresas Familiares que sus fortalezas. A las debilidades ya comentadas por CHAMPOMIER podemos agregar el nepotismo, el enfeudamiento, la resistencia al cambio y la falsa seguridad de estabilidad por ser familiar. Entre sus fortalezas destaca fundamentalmente su compromiso y visión a largo plazo. Cita investigaciones que dan cuenta de esta última cuestión.

LUCERO BRINGAS (2017), luego de indagar en la literatura especializada, afirma que la principal característica común de este tipo de empresas es la vocación de continuidad generacional y ello las distingue del resto de las organizaciones lucrativas.

Finalmente, existen ciertas características que pueden ser vistas como debilidades o fortalezas, dependerá de cómo se las gestione para que se constituyan en una u otra. Así, por ejemplo, en las Empresas Familiares, los directivos suelen permanecer en su cargo, aproximadamente, cinco veces más que el de una empresa no familiar. Esta situación puede llevar a la parálisis directiva y a la resistencia al cambio; pero también, puede disminuir el nivel de incertidumbre que experimentan empleados, proveedores y clientes, aportando mayor continuidad en los planes de la empresa.

## **2.3. Desazón y esperanza: perdurabilidad de las Empresas Familiares**

Un tema de vital importancia en las Empresas Familiares es su perdurabilidad, siendo ello uno de los grandes desafíos que deben afrontar.

En general, se suele afirmar que las Empresas Familiares no sobreviven a la tercera generación. Es posible aseverarlo, inclusive, recurriendo a un célebre estudio que realizó WARD (1987), donde se calcula que en la sucesión de primera a segunda generación solo sobrevive

un treinta por ciento (30%) de las empresas, y de primera hasta tercera generación solo el trece por ciento (13%).

Otros autores que han estudiado el tema de la mortandad de las Empresas Familiares arrojan similares resultados, inclusive en nuestra región.

Los factores por cual las Empresas Familiares no logran sobrevivir son variados. En algunos casos no necesariamente debido a fracasos, ya que puede ocurrir una venta frente a una oportunidad o una capitalización que rompa con el carácter familiar.

MAZA y PÁEZ (1997), citado por BELAUSTEGUIGOITIA, elaboraron un estudio que explica las principales causas de este fenómeno. Sin desconocer los factores propios del entorno (aspectos de mercado, política financiera y política tributaria); la principal causa de desaparición de las Empresas Familiares se debe a factores estructurales (que tienen que ver con la empresa), y dentro de ellos a los que denominan administrativos.

El primer factor de orden administrativo es la carencia de un sistema administrativo. Aunque la creatividad e imaginación suelen ser características propias de los fundadores, ello debe ir acompañado de un sistema de gestión; no se puede dirigir un negocio de manera sustentable en forma improvisada, sin un sistema lógico y eficiente.

El segundo factor, es la aplicación de un sistema de dirección que desconozca las complejas características propias de las Empresas Familiares.

El tercer factor administrativo es el manejo ineficiente de los recursos. Existe siempre una gran tentación de favorecer al sistema de Familia por sobre el sistema Empresa.

La cuarta, y última causa, es la carencia de control y la falta adecuada de delegación.

En línea con lo expuesto, DODERO (2019) afirma que “es difícil encontrar fundadores que tengan pasión por las tareas administrativas y de control, y esto hace que, cuando el negocio prospera, sea el área que menos atención reciba” (p. 29). Para este autor los problemas organizativos y las fallas en la comunicación van de la mano de una administración deficiente y llevan al fracaso de las Empresas Familiares.

Lo reseñado previamente, nos permite introducir la esperanza en la cuestión de la mortalidad. Aquellos que si supieron comprender las características propias de las Empresas Familiares e hicieron un adecuado proceso administrativo han logrado una larga longevidad; a tal punto de que existe una asociación llamada LES HENOKIENS que reúne a las Empresas Familiares que han estado operando continuamente por al menos durante 200 años, y continúan siendo propiedad familiar, a la vez que sus descendientes operan a nivel gerencial.

El miembro más antiguo del “club” es la japonesa HOSHI fundada en 718 dedicada a la industria de la hospitalidad, en tanto que el miembro más joven es la joyería AE KÖCHERT de origen austríaco. Prácticamente todos los sectores industriales cuentan con representantes de Empresas de Familias longevas.

Si bien es cierto que en Argentina no existen miembros de LES HENOKIENS, también lo es que existen Empresas Familiares con un relevante seniority. Podemos citar entre ellas a DELFINO GLOBAL (1838), que provee servicios y soluciones logísticas para el comercio exterior; MAGNASCO HERMANOS (1855), empresa láctea especializada en la elaboración de quesos, y la sastrería GIESSO (1884), con presencia en la moda unisex y en la industria de las fragancias.

## **2.4 Relevancia de las Empresas Familiares (económica, social y moral)**

Como se comentó anteriormente, existe la percepción de que una Empresa Familiar es un emprendimiento de características pequeñas o medianas, inclusive de producción artesanal, y que su aporte económico es marginal en el producto de un país o región.

Nada más lejos de la realidad que ello.

Los estudios son consistentes en que las Empresas Familiares aportan entre el setenta (70%) a noventa (90%) por ciento del Producto Interno Bruto de un País, dependiendo la región. Se estima que el setenta y cinco por ciento (75%) de las empresas argentinas son familiares, en Brasil el número llega al noventa por ciento (90%); mientras que en Italia las Empresas Familiares llegan a representar el ochenta y cinco por ciento (85%) de las empresas existentes, siendo el setenta por ciento (70%) en el Reino Unido y el setenta y cinco por ciento

(75%) en España; en EE.UU. alcanzan el ochenta por ciento (80%) y representa el cincuenta por ciento (50%) del empleo privado y el setenta por ciento (70%) del PBI. Aunque el porcentaje reseñado está condicionado a lo que se entienda por Empresa Familiar, dificultando la tarea comparativa.

Importa destacar, nuevamente, que el tamaño de una empresa no condiciona si es una Empresa Familiar o no. Así, no debe confundirse la Empresa Familiar con una empresa pequeña o mediana; existiendo Empresas Familiares multinacionales, como por ejemplo la estadounidense WALL-MART STORE, INC. de la familia WALTON o la alemana VOLKSWAGEN AG de la familia PORSCHE.

De hecho, existen sectores industriales que son dominados por Empresas Familiares. BELAUSTEGUIGOITIA (2017, p. 20) reseña el caso de la industria cervecera nombrando a AB INBEV, HEINEKEN, FEMSA, CARLSBERG como los principales ejemplos.

En Latinoamérica existen grandes Empresas Familiares como la mexicana América Móvil SA de CV de Carlos SLIM y familia, la brasilera ITAU UNIBANCO BANCO MULTIPLO SA de la familia MOREIRA SALLES y la chilena CENCOSUD S.A. de la familia PAULMANN.

En Argentina destaca el GRUPO TECHINT de la Familia ROCCA.

La importancia de las Empresas Familiares no sólo radica en su aspecto económico; junto con este, y tal como como refiere FAVIER DUBOIS (2016), debe considerarse el gran aporte social y moral que realizan.

Desde lo social, suelen tener mejores relaciones con sus colaboradores, proveedores y clientes; como así también con la comunidad en la que se desempeñan. Asimismo, suelen tener una actitud ambientalmente responsable.

Por último, y en el plano moral:

“la gran importancia de la empresa familiar radica en que congrega a las dos instituciones más valiosas de la sociedad humana: la familia, con sus valores de amor, protección, procreación y culturización, y la empresa, que es la gran generadora de bienes y servicios para atender las necesidades humanas”.

## 2.5 El caso en estudio: Empresa Familiar Armando Croce

Habiendo efectuado las breves aclaraciones precedentes, corresponde en esta sección la presentación de la Empresa Familiar bajo estudio, sin mérito de agotar la descripción de la misma, ya que el entendimiento de sus peculiaridades surgirá del diagnóstico del capítulo siguiente.

Armando Croce es una MiPyME familiar fundada en el año 1982 dedicada a la importación, distribución y comercialización de aparatos y útiles de laboratorio, reactivos de diagnóstico y productos médicos para laboratorios de análisis químicos y bioquímicos tanto del ámbito estatal como privado.

La Firma, también, ofrece servicios de asistencia técnica para la aparatología que comercializa. Aunque, cabe mencionar que el mismo es solamente a los fines de impulsar la compra de estos, no constituyendo un aporte significativo en las finanzas ni en las operaciones de la organización. Actualmente, se está evaluando una reestructuración de esta área.

La Empresa se encuentra en proceso de sucesión por el fallecimiento de su fundador, dueño y director general Armando Héctor Croce.

Sus dos hijos, Gustavo y Marianela, sucedieron al causante en la dirección de la Firma. Ambos, ya venían desempeñándose en la Empresa desde hace más de quince años.

Existen otros familiares con capital accionario que no participan en la gestión, y, familiares que trabajan en ella sin ser propietarios. Esta cuestión será abordada con más detalle en el capítulo siguiente (ver punto 3.1.2.4.).

La Empresa Familiar se sitúa en la ciudad de La Plata, Provincia de Buenos Aires.

Su centro de almacenamiento, distribución y oficinas se hallan ubicadas en un mismo edificio, siendo un punto estratégico respecto de los principales clientes y proveedores. Esta locación también permite un rápido acceso a las principales arterias y rutas de la región.

La Firma no realiza proceso productivo, ni actúa como droguería, siendo una intermediaria en la cadena de comercialización, distribución e importación de productos médicos.

Su filosofía de trabajo focalizada en el servicio al cliente le ha permitido tener un crecimiento constante desde su fundación con una diversificación de la cartera de productos ofrecidos y asociarse con empresas reconocidas como SIEMENS HEALTHCARE S.A. y BECTON DICKINSON ARGENTINA S.R.L.

Su principal estrategia corporativa está basada en el establecimiento de alianzas en toda la cadena de valor.

Cuenta con habilitaciones otorgadas por el Municipio de La Plata; Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires (“Distribuidora” y “Droguería”, aunque la empresa no hace uso de la habilitación como droguería, sino que trabaja exclusivamente como distribuidora de productos médicos); Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica “ANMAT” (“Importador de Productos Médicos”, “Importador de Productos para Diagnóstico de Uso In Vitro”, inscripción de “Establecimiento para efectuar Tránsito Interjurisdiccional de Productos Médicos y Productos de Diagnóstico de uso in vitro”) y SEDRONAR .

La actividad que realiza como comercializadora se encuentra sujeta a fuertes regulaciones por parte de los organismos administrativos mencionados. En idéntico sentido, existe un conjunto normativo, tanto del ámbito nacional como provincial, que impone distintas obligaciones sectoriales.

Entre ellas podemos destacar la necesidad de contar con un Director Técnico farmacéutico que debe velar por el cumplimiento de todas las normativas regulatorias vigentes, entre otras responsabilidades. En la organización bajo estudio, el Director Técnico es también Responsable del Sistema de Gestión de la Calidad.

Como parte intermediaria en el proceso de comercialización, la Empresa Familiar ha definido procesos principales y de apoyo. Entre los primeros se encuentra: 1. Compra de

productos a fabricantes e importadores, 2. Almacenamiento de productos, 3. Venta y Distribución de productos, 4. Seguimiento post-venta.

La gestión de la calidad; el orden, limpieza y mantenimiento; y, la seguridad e higiene son considerados procesos de apoyo.

Correlacionando los últimos párrafos, se puede apreciar la notable influencia legislativa, ya que muchos de los procesos se encuentran basados en su totalidad en la normativa aplicable. Destacan por su influjo las disposiciones 3266/13, 6052/14 y 8194/2023 de la ANMAT. Esto constituye un mínimo debajo del cual la Empresa estaría infringiendo la ley.

Existe un Manual de Calidad (donde se explicita la Política de Calidad y la descripción de responsabilidades y autoridad) y, además, veintisiete (27) procedimientos operativos estandarizados (SOP): 1. Control de documentos y registros, 2. Administración de reclamos, 3. Control de plagas, 4. Recepción, almacenamiento, transporte y distribución de productos, 5. Limpieza de las instalaciones, 6. Inspección de productos médicos importados, 7. No conformidades, acciones correctivas y preventivas, 8. Auditorías internas, 9. Disposición de residuos patogénicos, 10. Evaluación y aprobación de proveedores, 11. Control de derrames tóxicos, 12. Higiene y normas de comportamiento para el personal, 13. Monitoreo y control de condiciones ambientales de depósitos, 14. Capacitación del personal, 15. Instrumentos críticos del Sistema de Calidad, 16. Productos rechazados, productos vencidos y productos devueltos, 17. Revisión anual del Sistema de Calidad, 18. Reclutamiento y selección de personal. 19. Embalado y rotulado de productos médicos importados, 20. Trazabilidad de productos, 21. Retiro de productos del mercado, 22. Gestión de sustancias controladas por el RENPE-SEDRONAR, 23. Operación de grupo electrógeno, 24. Gestión de riesgos, 25. Estadísticas, 26. Perfil de personal, 27. Vigilancia post comercialización de productos in vitro.

A la luz de la documentación relevada, se aprecia que a partir de los años 2010s, y de la mano de la normativa sectorial, la Empresa Familiar comienza un proceso incipiente de profesionalización en relación a sus operaciones.

Esta cuestión será abordada con más detalle en la próxima sección; no obstante, es menester advertir la observancia de ciertas inconsistencias, en especial en lo relativo a la política de recursos humanos en contraste con los SOP.

Desde el punto de vista financiero, según los estados consultados, la Empresa Familiar registra un moderado éxito. A modo de ejemplo se puede comentar, brevemente, que goza de buenos ratios de liquidez general (1,8), solvencia (2,1) y endeudamiento (0,4). Otros indicadores financieros normalmente utilizados como el ROA (5,4) y margen de EBITDA (13,4%) también son indiciarios de unas finanzas saludables.

La Gerencia General se encuentra considerando planes de expansión; evaluando distintos proyectos de inversión para un futuro cercano, como puede ser la manufactura de insumos médicos específicos, la apertura de un nuevo centro de distribución o la reestructuración del área de servicio técnico.

La Empresa Familiar cuenta con diez colaboradores estables. Otros profesionales prestan servicios de manera autónoma (por ejemplo: seguridad e higiene, soporte informático, estudio jurídico-contable).

No existe un área específica de recursos humanos, ocupándose la gerencia de administración de los aspectos legales y básicos del área, es decir, liquidación de haberes, licencias y vacaciones.

De igual manera, tampoco existe un área dedicada al marketing. La comercialización de sus productos se encuentra traccionada por la demanda de los clientes. La publicidad se limita a la difusión a través de la página web que, a la postre, esta desactualizada. El reconocimiento de la marca constituye una ventaja competitiva notable, ya que sus principales clientes acuden a la Empresa Familiar por la seguridad que inspira, y, por la calidad y variedad del portfolio que comercializa.

Retomando la idea de los procesos principales definidos por la organización, en los acápite siguientes se ilustrará el proceso comercial, sin redundar en otras cuestiones que serán abordadas en el próximo capítulo.

### ***2.5.1. Compra de productos a fabricantes e importadores***

El proceso se inicia con la emisión de una orden de compra al proveedor a partir de la necesidad identificada, ya sea por pedidos particulares (buy to order) o abastecimiento del stock (buy to stock).

Los proveedores se encuentran divididos en cinco grupos principales: 1. Proveedor nacional de insumos, 2. Proveedor internacional de insumos, 3. Importadores, 4. Transportistas nacionales, 5. Transportistas internacionales.

Una segunda evaluación es la calificación que se les da a los mismos mediante un procedimiento estandarizado donde son consideradas variables como: habilitaciones sanitarias, registración ante la autoridad sanitaria, plazos de entrega, y antecedentes con la Empresa Familiar (reclamos y no conformidades).

Alineado con la filosofía de trabajo de la Organización, la estrategia de selección de proveedores se basa en la calidad de servicio que ofrece. Se considera un plus importante por parte del proveedor la agilidad en el servicio, contar con transporte propio para la entrega de la mercadería y el cumplimiento puntal de las operaciones concertadas.

Otra cuestión no menor, es que los proveedores cuenten con nivel de inventario suficiente para cubrir las órdenes de compra.

Es posible identificar cinco principales proveedores de la organización: 1. BECTON DICKINSON ARGENTINA S.R.L. con sede en Vicente Lopez (Provincia de Buenos Aires); 2. WIENER LABORATORIOS S.A.I.C. con sede en C.A.B.A.; 3. LABORATORIOS BRITANIA S.A. con sede en C.A.B.A, 4. SISTEMAS ANALÍTICOS S.A. con sede en C.A.B.A., 5. CITOTEST LABWARE MANUFACTURING CO de la provincia China de Jiangsu.

Con algunos de los proveedores se establecieron alianzas estratégicas de distintos niveles que oscilan entre representante oficial a representación exclusiva en la región.

Habitualmente, la Empresa terceriza los aspectos logísticos en una firma especializada que gestiona el retiro de los productos y la entrega en las instalaciones.

Una vez arribados los productos, se verifica el estado de los mismos de acuerdo al procedimiento (se distingue aquellos productos que necesitan cadena de frío, ya que cuentan con un procedimiento especial).

De igual modo, se chequea lo recepcionado en función de la orden de compra y la factura de compras, la cual se carga en el sistema contable.

Para productos nacionales, el aprovisionamiento se realiza de acuerdo a los requerimientos de nuevas órdenes de compra o por una planificación de tipo intuitivo contando con un stock mínimo.

En el caso de los productos de importación, la Empresa cuenta con una planificación de abastecimiento mediante una proyección de ventas calculada por un promedio simple.

### ***2.5.2. Almacenamiento de productos***

La Empresa Familiar realiza el almacenamiento de los productos en su monoplanta, contando con sectores específicos según el tipo de producto que se trate y la habilitación expedida por la autoridad competente.

Esta sectorización le demanda la utilización de la planta baja, primer, segundo y tercer piso; destinando casi el ochenta y cinco (85%) por ciento de las instalaciones a estos fines.

Se respetan las medidas de seguridad y las buenas prácticas de almacenamiento.

A la brevedad, se implementará un sistema de etiquetado de productos por código de barras que se encuentra en las últimas fases de desarrollo.

El proceso de almacenamiento cuenta con dos alternativas: por un lado, los productos nacionales; por el otro, los importados.

Los primeros son clasificados, ingresados al depósito y registrados en el soporte informático específico de la empresa "LABAP". Por el tipo de aprovisionamiento que se hizo, en general tienen alta rotación y están poco tiempo en almacenamiento o son directamente distribuidos.

Los productos importados, en cambio, y por imposición normativa, son sometidos a un control de calidad y etiquetado, entrando en un proceso de cuarentena en el cual no están disponibles. Una vez finalizada dicha etapa, los productos son reexaminados y pueden estar aprobados, entrando en el circuito de almacenamiento o distribución del mismo modo que los nacionales, o no prestar conformidad y en ese caso el proceso se reinicia y se realiza una reevaluación del proveedor.

Autoridad Habilitante	Sector	Ubicación	Productos
<b>Planta Baja</b>			
Habilitación Ministerio de Salud de PBA	1	Depósito de inflamables	Solventes, inflamables y otros reactivos
	2	Depósito de drogas	Drogas químicas
	3	Depósito General de Planta Baja	Mecheros, limpiatubos, telas, picetas, tips, cápsula de porcelana, probetas plásticas
	4	Depósito General de Planta Baja	Gradillas, papel de filtro, pipetas de vidrio, cubre objetivos, porta objetos
Habilitados ANMAT tránsito interjurisdiccional Disposición 6052	5	Productos Médicos Planta Baja	Guantes, agujas, hisopos, tubos cónicos estériles, crioviales estériles, jeringas, bolas para sangre, tubos con citrato, barbijos, capilares, portas, Algodón
	6	Cámara fría	Reactivos de diagnóstico
	7	Reactivos de Diagnóstico a temperatura ambiente	Medios de cultivo y reactivo de diagnóstico
	8	Freezer	Discos con antibiograma
<b>Primero Piso</b>			
Habilitados ANMAT tránsito Importador Disposición 3266	9	Depósito de Productos Médicos Importados I (PM I)	No se cuenta con stock a la fecha
	10	Depósito de Productos Médicos Importados II (PM II)	No se cuenta con stock a la fecha
Habilitados ANMAT tránsito interjurisdiccional Disposición 6052	11	Depósito de Productos Médicos de Distribución Primer Piso (PMD PP)	Consumibles de laboratorios
<b>Segundo Piso</b>			
Habilitación Ministerio de Salud de PBA	12	Depósito General II	Consumibles de laboratorios
	13	Depósito General II	Productos de distribución Jurisdiccional PBA
<b>Tercer Piso</b>			
Habilitación Ministerio de Salud de PBA	16	Depósito General III	Consumibles de laboratorios – Productos de distribución Jurisdiccional PBA
	17	Depósito General III	

**Tabla 1.** Sectorización de la Empresa según normativa aplicable y producto.

Fuente: Armando Croce S.A.

### 2.5.3. Venta y Distribución de Productos

Por el lado de los clientes, se dividen en siete grupos principales: 1. Laboratorio bioquímico, 2. Laboratorios de investigación, 3. Universidad Nacional de La Plata, 4. Distribuidores, 5. Industria, 6. Laboratorios, 7. Hospitales.

Es posible identificar que los mayores volúmenes de venta directa se nuclean en cinco compradores principales: 1. HOSPITAL DE ALTA COMPLEJIDAD EN RED DEL CRUCE S.A.M.I.C. (La Plata), 2. ASOCIACIÓN ITALIANA DE SOCORROS MUTUOS Y BENEFICENCIA “HOSPITAL ITALIANO” (La Plata), 3. IPENSA INSTITUTO PRIVADO S.A. (La Plata), 4. UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA (La Plata), 5. ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE SOCORROS MUTUOS Y BENEFICENCIA “HOSPITAL ESPAÑOL” (La Plata).

La Empresa no tiene registro de su participación real en el mercado.

En cuanto a la distribución y aspectos logísticos, la Organización dispone de transporte propio para las entregas en forma directa para el Gran La Plata. Fuera de esa área geográfica, se contrata a empresas logísticas especializadas o se terceriza el envío con Correo Argentino, dependiendo el producto y criterio del cliente.

Una vez efectuada la entrega, el remito de entrega que acompaña al pedido debe ser firmado por el destinatario y remitido de vuelta a la Empresa, constituyendo este documento, un elemento de registro y control de la entrega.

#### **2.5.4. Seguimiento post-venta**

Los productos vendidos deben ser trazables por cuestiones de bioseguridad.

Según informa la ANMAT, el sistema de tecnovigilancia:

“Es el conjunto procedimientos que permiten reunir información acerca de los eventos adversos y fallas de calidad relacionados con los productos médicos, no previstos en las evaluaciones de seguridad y eficacia previas a la autorización, con el fin de desplegar las acciones correctivas pertinentes”.

Por eventos adversos se entiende una grave amenaza para la salud pública o cuando en un usuario de un producto médico este le provoque la muerte o un deterioro grave en su salud.

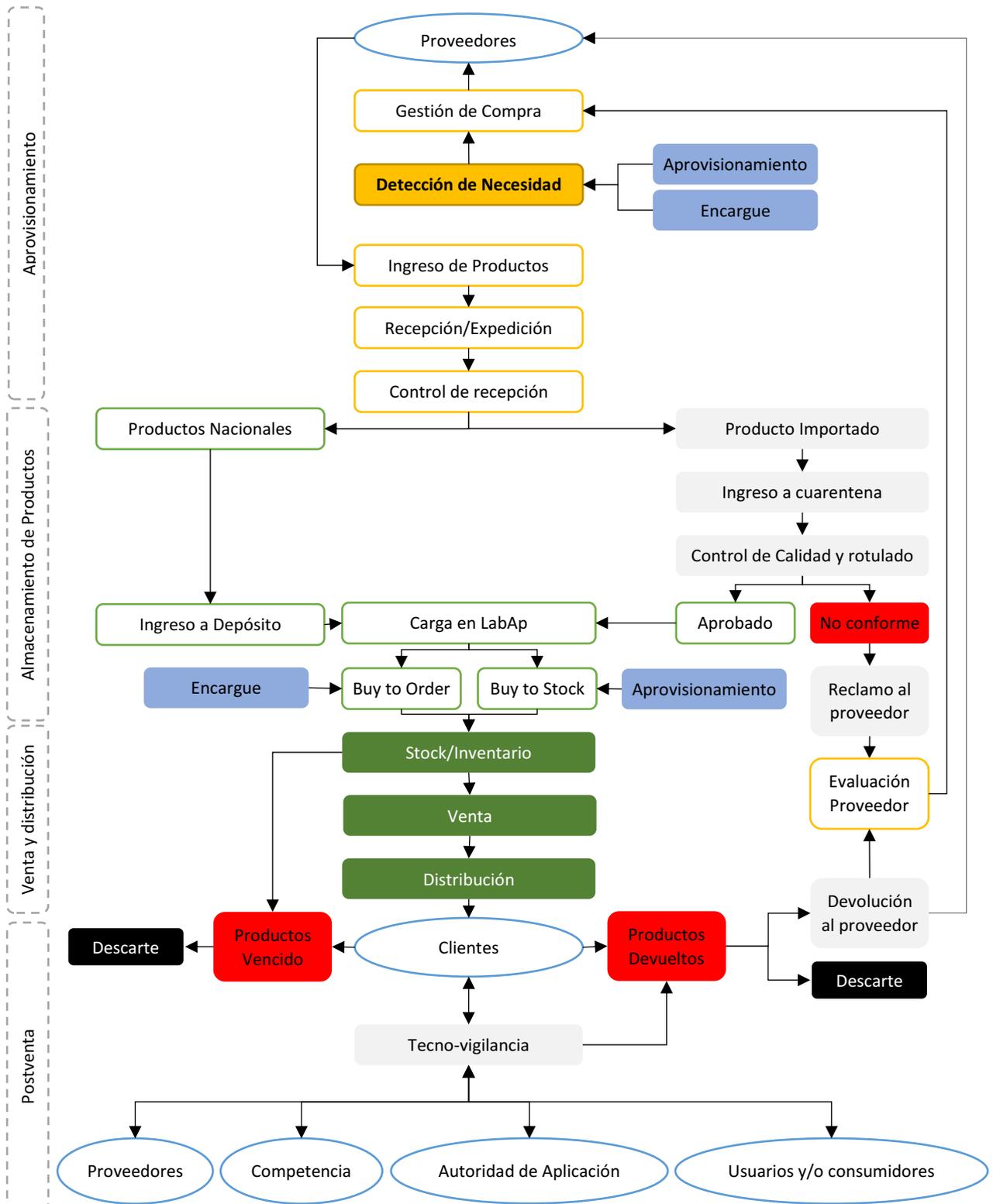
Es por ello que existe un procedimiento específico, donde participa toda la cadena de valor y la autoridad de aplicación a los fines de rescatar esos productos y minimizar el impacto de los mismos.

Más allá de esta cuestión, que hace a lo público, puede ocurrir que el producto sea rechazado por no conformar al cliente o se detecte su vencimiento.

Si el producto es rechazado, hay que identificarlo como producto rechazado, y según si el defecto este asociado con la manipulación en la Empresa o no, será devuelto al proveedor, previo proceso de evaluación; o bien, será desechado como residuo patogénico.

En el caso de los productos vencidos, se desechan como residuos patogénicos.

En la figura 2 se sintetiza gráficamente los principales aspectos de los cuatro procesos reseñados.



**Figura 2.** Síntesis gráfica de los principales procesos de la Empresa Familiar Armando Croce.

Fuente: Elaboración propia

## 3. Formulación de un diagnóstico

### 3.1. Descripción de la problemática existente

En el capítulo anterior fue presentada la organización bajo análisis.

Se identificaron los procesos principales y se advirtieron algunas discrepancias.

Corresponde en este capítulo el diagnóstico detallado sobre las problemáticas existentes. A esos fines se abordará el entorno de la Empresa, para luego dar inicio a un análisis interno. En este último, se utilizarán herramientas propias de las Empresas de Familia, a más de las ya clásicas en la materia.

Al finalizar el uso de cada herramienta se comentará brevemente los principales hallazgos.

Por último, se procederá a una síntesis utilizando un análisis FODA con un breve comentario al respecto.

#### 3.1.1. Análisis del entorno

Según MINTZBERG ET AL. (1999) el concepto de entorno se refiere a todo aquello que está fuera de la Empresa como organización.

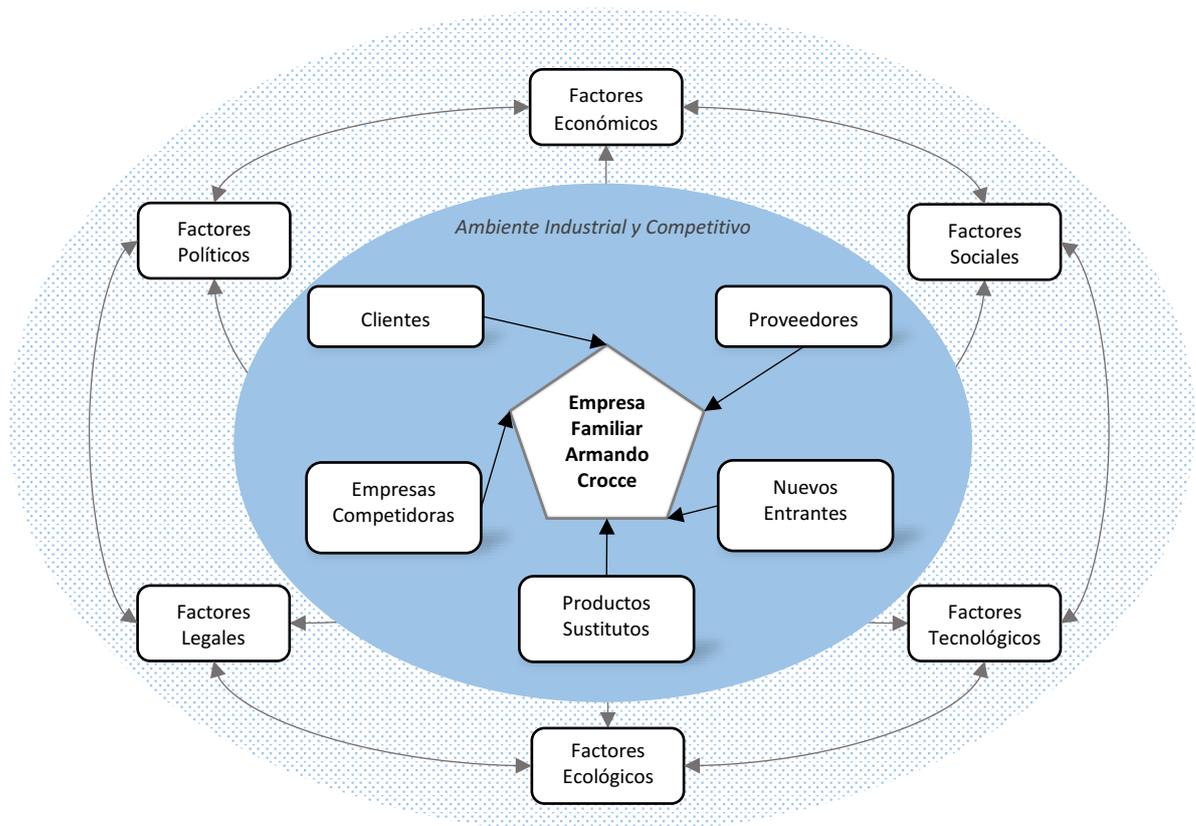
Aunque así definido, resulta algo sumamente amplio y ambiguo que hace imposible su análisis, es necesario identificar los elementos que resultan relevantes para la Empresa (entorno relevante), ya que los mismos ejercen una influencia significativa en ella, constituyendo oportunidades o amenazas para el éxito empresarial.

THOMPSON ET. AL. (2012) se refiere a este amplio contexto ambiental en que se ubica la industria de una compañía como *macroambiente*, e identifica siete componentes principales: características demográficas; valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales, y fuerzas globales.

Aclara el autor la importancia para los administradores de determinar cuales representan los factores más importantes desde el punto de vista estratégico, ya que afectan las decisiones finales de la empresa sobre su rumbo, objetivos, estrategia y modelo de negocios. Dependerá de cada industria la relevancia de unos u otros, pero no se debe olvidar el enfoque sistémico y como una variación en uno de los elementos puede repercutir en el resto.

Para el análisis del macroambiente utilizaremos la herramienta PESTEL, ya que proporciona de manera sencilla una visión integral de los factores externos.

Junto con el macroambiente, existe también en el entorno, el ambiente industrial y competitivo inmediato más cercano a la Empresa. Según la doctrina consultada el modelo estándar para el análisis de este nivel es el modelo de cinco fuerzas de PORTER.



**Figura 3.** Componentes del Ambiente Externo de la Empresa Familiar Armando Croce.  
Fuente: Elaboración propia en base a Thomson et al. (2012)

### 3.1.1.1. Análisis del macroambiente: herramienta PESTEL

Como se indicó previamente, el PESTEL es una herramienta utilizada para obtener un análisis del entorno que rodea a la Empresa. Es un acrónimo que viene de las siglas de los factores analizados: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Es una evolución de la herramienta PEST, y también puede encontrársela con otros nombres como PESTAL (variación de ecológico por ambiental).

Su origen es posible ubicarlo en 1968 cuando FAHEY y NARAYANAN publicaron un ensayo denominado "*Análisis macro-ambiental en gestión estratégica*".

#### **A) Factores políticos**

Por factores políticos entendemos aquellos que permiten determinar y evaluar cómo la intervención del Gobierno puede afectar el funcionamiento y desempeño de la empresa

El nuevo gobierno asumió en diciembre de 2023 con una agenda diametralmente opuesta a la que se venía llevando a cabo en Argentina en las últimas dos décadas. En línea con lo expuesto, es posible sostener que hay un cambio de época con un ambiente de gran incertidumbre, aunque menor al que existía en el primer semestre.

Una bandera del Gobierno es la búsqueda de déficit cero con una fuerte reducción de la inversión pública.

Institucionalmente, el Gobierno tuvo varios traspies en el Congreso, aunque finalmente logró sancionar una versión aligerada de su "Ley de Bases". Al momento de la redacción de la tesis, es posible avizorar nuevos alineamientos políticos que le permitirían al Gobierno seguir avanzando con su agenda.

A su turno, el Poder Judicial viene realizando pronunciamiento disimiles sobre la constitucionalidad de las modificaciones realizadas. La Corte Suprema de la Nación no se expidió al respecto todavía.

Algunas modificaciones políticas que impactan fuertemente en la Empresa son:

- El cambio del régimen de importaciones, permitiendo ahora a la Empresa importar mayores productos. Esto constituye una oportunidad.
- El cambio en el financiamiento de la Política Educativa Universidades (y Centros de Investigación dependientes de ello), con un menor presupuesto y una marcada resistencia del gobierno para aumentar el mismo. Esto constituye una amenaza.

A nivel subnacional, la Política Provincial y Municipal es contraria a la Nacional; aunque también se registra una fuerte contracción en los presupuestos públicos. El panorama en estos niveles no es uniforme, dependiendo de la gestión de cada unidad en particular.

El nivel de incidencia de estos factores es alto.

### ***B) Factores económicos***

En este rubro tomaremos en cuenta las principales variables macroeconómicas que podrían favorecer o entorpecer a la Empresa.

El sinceramiento parcial del tipo de cambio y de las tarifas de servicios públicos, junto con el fuerte ajuste fiscal, llevaron a un clima recesivo en la economía argentina.

La inflación registro un pico de veinticinco con cinco por ciento (25,5%) de variación mensual en diciembre, disminuyendo en los meses subsiguientes. Según el Relevamiento de Expectativa de Mercado (REM) publicado por el Banco Central, se espera que la inflación se estabilice en números cercanos al tres (3%) por ciento mensual.

El tipo de cambio se encuentra relativamente estable. Según pronósticos de consultoras existe una firme convicción de que en el mediano plazo se producirá el levantamiento del cepo, con un acercamiento entre el tipo de cambio oficial y el paralelo.

Si a finales del año pasado el problema era inflacionario, repercutiendo fuertemente en el precio de los productos; en el segundo semestre del 2024 el problema se encuentra en la recesión y la caída de las ventas.

Estimaciones brindadas por organismos internacionales y consultoras recién esperan un crecimiento de la Economía para el 2025 (entre el tres al cinco por ciento).

Desde otro ángulo, el acceso al crédito mejoró encontrándose en el mercado condiciones más favorables que las observadas en años anteriores. Esto constituye una oportunidad.

La incidencia de los factores económicos es alta. La baja en la inflación, la estabilidad en el tipo de cambio y las mejoras en el acceso al crédito son aspectos positivos; no obstante, en caso de no revertirse el clima recesivo en 2025 este escenario sería sumamente negativo para los agentes económicos.

### ***C) Factores sociales***

Estos factores incluyen elementos que influyen en la sociedad y afectan las opiniones, intereses y actitudes de los consumidores.

Destacan entre ellos la situación en la cual se encuentra Argentina en relación a su nivel de pobreza. Según varios estudios la pobreza en Argentina alcanzó el 50,5% en el primer semestre de 2024. En el aglomerado del Gran La Plata (La Plata, Berisso, Ensenada) se registra números similares.

Este escenario hace que muchas personas migren desde la cobertura médica privada a la salud pública; repercutiendo negativamente entre los efectores del sector privado.

Otra cuestión; es el cambio de los patrones de consumo vía páginas web y aplicaciones. En general, los consumidores utilizan las mismas para tener referencia de los precios de mercado, aunque luego no se concreten las compras de manera virtual.

La incidencia de estos factores es media.

### ***D) Factores tecnológicos***

En conjunto con lo dicho precedentemente, la irrupción tecnológica ha modificado todo a su paso. La omnipresencia de dispositivos móviles y la nueva inteligencia artificial transforman la realidad cotidianamente y no es posible avizorar que este proceso se detenga, inclusive se habla de la revolución 5.0 en referencia a los cambios en la sociedad e industria.

Cada día, se producen mejoras e innovaciones en maquinaria, aparatos y equipos. Asimismo, las grandes potencias y empresas destinan partes sustanciosas de sus presupuestos para la investigación y desarrollo.

Lamentablemente, en nuestro país estamos rezagados con el cambio tecnológico por los elevados costes de inversión en relación a otras latitudes. Si se produjera un abaratamiento de la aparatología de diagnóstico, vía desgravaciones, disminución tributaria o líneas de crédito blandas, constituiría una oportunidad para la Empresa.

En el corto plazo la incidencia es baja, en tanto en el mediano y largo plazo es posible vislumbrar un alto impacto.

#### ***E) Factores ecológicos***

Los aspectos ecológicos tienen que ver con todos los factores relacionados directa o indirectamente con el medioambiente, incluyendo en ellas regulaciones o tendencias sociales.

No se advierten en el corto plazo cambios legislativos en este aspecto, ni tendencias sociales representativas que puedan impactar en la Empresa. En mediano y largo plazo, si es posible identificar tendencias de la mano de la responsabilidad social empresarial y la huella de carbono.

La Organización, por cuestiones regulatorias, cuenta con un procedimiento para la adecuada gestión de residuos patogénicos; siendo la firma LAMCEF S.A. la prestadora del servicio de recolección, traslado, tratamiento y disposición final de este tipo de residuos.

Más allá de lo normado, no es habitual la producción de este tipo de residuos por parte de la Firma.

#### ***F) Factores legales***

Por factores legales entendemos toda la normativa legal que puede perjudicar o beneficiar el desempeño de la Empresa.

Como se comentó al analizar los factores políticos; existe en la actualidad un cambio de época que repercute en distintos cuerpos legales.

El Proyecto de Ley enviado por el Poder Ejecutivo Nacional a la Honorable Cámara de Diputados de la Nación, a través del Mensaje Nº 7/2023 1 el día 27 de diciembre del 2023, puede ser considerado como la agenda legislativa del actual gobierno, que en caso de lograr alianzas seguirá avanzando hacia ellas.

Dentro de las modificaciones más importantes, ya efectuadas, es necesario mencionar las referidas a la legislación laboral, aunque se encuentran debatidas en sede judicial, las mismas se realizaron con un criterio pro empresa.

La Ley 24.467 (Ley de Pymes) es un instrumento del año 1995 que probablemente será aggiornada. En caso de suceder constituirá una oportunidad y tendrá un alto impacto.

### ***G) Conclusiones del análisis PESTEL***

En resumen, el factor económico se impone en la agenda como el más apremiante; si no se revierte el clima recesivo podría aparejar graves dificultades para los distintos agentes económicos y sociales siendo su incidencia, en este escenario, muy relevante y negativa.

Los factores políticos y legales, se presentan en un escenario de cambio, con gran incertidumbre, aunque en menor medida a la que existía a inicio de 2024 y es posible entrever que el gobierno seguirá impulsando su agenda. La incidencia de estos aspectos es relevante.

Por último, los factores tecnológicos y ecológicos; aunque no relevantes en el corto plazo, sin lugar a dudas, influirán decisivamente en el mediano y largo plazo. Su nivel de incidencia variará de bajo a muy relevante con el correr del tiempo.

### **3.1.1.2. Análisis del ambiente industrial y competitivo: modelo de las cinco fuerzas de PORTER**

El modelo de competencia de cinco fuerzas es, por mucho, “la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una” (THOMPSON ET. AL., 2012, p.54).

Según explica PORTER (2008) el análisis de un sector, labor fundamental del estratega, debe comprender los fundamentos de la competencia y los orígenes de la rentabilidad; brindando de esa forma un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo.

Cinco fuerzas competitivas básicas son las que en su conjunto definen la posibilidad de mayores rentas:

### ***A) Amenazas de nuevos entrantes***

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado. La amenaza de nuevos entrantes pone límites a la rentabilidad potencial de un sector.

La amenaza de nuevos entrantes en un sector depende de la altura de las barreras de entrada y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos.

Según el análisis realizado en el ambiente industrial y competitivo de la Empresa las barreras de entradas son altas. Salvo por la economía de escala (que no es el caso del sector), los competidores actuales tienen beneficios de escala por el lado de la demanda, costos para los clientes por cambiar de proveedor, requisitos de capital, ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño y acceso preferencial a los canales de distribución. Se suma a ello que para la realización de la actividad es necesario contar con permisos y certificaciones que no son de fácil obtención.

En cuanto a las represalias, no son consideradas enérgicas. Los nuevos entrantes intentan acceder al mercado por bajas en los precios a riesgo de una menor rentabilidad, pero los clientes no responden a dichos estímulos. El seniority en la actividad es muy valorado por los clientes.

### ***B) Poder de negociación de los proveedores***

Tanto un proveedor como un cliente será fuerte o débil en la medida en que su poder de negociación sea suficiente para influir en los términos y condiciones de la oferta en su favor.

Un fuerte poder de negociación pueden disminuir la rentabilidad al cobrar precios más altos a los miembros de la industria, o establecer descuentos, aplazamientos de pago, exigencias de calidad, plazos de entrega, entre otros.

El análisis realizado determinó que el poder de los proveedores en la industria es fuerte. Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados, no existen sustitutos para lo que ofrecen los proveedores, los participantes deben asumir costos por cambiar de proveedor. Una amenaza es la posibilidad de integrarse con el sector evitando intermediarios.

### ***C) Poder de negociación de los clientes***

Los clientes tienen un poder de negociación bajo. Como se dijo los productos del sector tienen diferencias entre sí y deben asumir costos si desean cambiar de proveedor. En cuanto al precio, los productos tienden a la inelasticidad por ser efectores de salud (públicos o privados) y laboratorios químicos y bioquímicos.

Evidentemente, y como se describió en el anterior capítulo, existen al menos cinco clientes de la Empresa que tienen un poder de negociación mayor por el volumen de compra que realizan (ver 2.5.3.).

Con respecto a esta última cuestión, la Cámara de Instituciones de Diagnóstico Médico (CADIME) y la Cámara Argentina de Laboratorios de Análisis Bioquímicas (CALAB) emitieron en junio de 2024 sendos informes donde denunciaban la crisis económica y financiera que se encuentra el sector, advirtiendo que el cierre de las instituciones de diagnóstico privada afectaba la calidad y accesibilidad de la atención médica sobrecargando al sistema público.

### ***D) Amenaza de productos o servicios sustitutos***

Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. No se refiere sólo al clásico ejemplo de la manteca vs. margarina, sino a nuevas tecnologías que impliquen un cambio sustancial.

No existen en la industria, por el momento, productos sustitutos. Más aún, existe una diferenciación marcada entre los productos que se comercializan.

### ***E) Rivalidad entre los competidores existentes***

Hace referencia a la actuación de las empresas que compiten en la misma industria y ofrecen el mismo producto.

La rivalidad en el sector es baja, aunque es necesario ciertas aclaraciones. La firma Armando Croce ofrece un catálogo diversificado que la distingue de otras empresas del sector. Si el análisis considerara un catálogo de productos más específico y no tan diversificado, la rivalidad sería media. Asimismo, en este análisis se excluye la zona de Ciudad Autónoma de Buenos Aires, ámbito donde no opera la Empresa y con un ambiente industrial y competitivo distinto al de la Provincia de Buenos Aires.

Existe en Mar del Plata un competidor con características similares (RADIOGRÁFICA OESTE); sin embargo, el área geográfica de actuación no suele coincidir. Pese a ello, por su tamaño, catálogo y trayectoria es el competidor de referencia.

### ***G) Conclusiones del modelo de cinco fuerzas***

Destacan dos cuestiones en relación al modelo de las cinco fuerzas. Por un lado, la existencia de altas barreras de entradas que condicionan fuertemente el ingreso de nuevos entrantes; por el otro el alto poder de los proveedores, siendo una amenaza relevante la posibilidad de integración vertical hacia adelante en el mediano plazo.

En tanto es bajo el poder de negociación de los clientes como la competencia entre los competidores existentes.

Por último, no existen productos sustitutos.

### ***3.1.2. Análisis interno***

El análisis interno persigue identificar fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollar su acción competitiva. Al ser una Empresa de Familia tiene características propias que deben ser tenidas en cuenta en este acápite y a tal fin se utilizarán modelos aplicables a este tipo de organizaciones.

### 3.1.2.1. Misión, visión y valores

Según refiere la doctrina, una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. En cambio, una visión es lo que menciona sobre el futuro curso estratégico de la empresa: “la dirección que seguimos y nuestras aspiraciones para el futuro”. Los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. La mayoría de las compañías identifica de cuatro (4) a ocho (8) valores esenciales.

La Empresa no cuenta con una declaración de misión enunciada explícitamente. En el “Manual de Calidad” se encuentra la enunciación de la política respectiva que sostiene y define el siguiente enunciado: “Proveer a nuestros clientes productos y servicios de calidad procurando cumplir con sus expectativas y lograr así la satisfacción de todos ellos”.

En cuanto la visión de la Empresa, tampoco está explicitada; sin embargo, existe coincidencia entre la gerencia que es “ser el principal distribuidor de productos médicos y reactivos para el diagnóstico de zona sur del Gran Buenos Aires”.

Por último, los valores esenciales de la Empresa son:

- a) Actitud de servicio y eficiencia: buscando proveedores que fabriquen productos de calidad al menor costo posible.
- b) Vínculos saludables: manteniendo una relación duradera y conveniente con proveedores, permitiendo a los clientes disponer del producto en tiempo y forma.
- c) Calidad: además de contar con proveedores confiables, se debe asegurar que los productos sean recibidos, almacenados y distribuidos correctamente.
- d) Aprendizaje continuo: motivar y capacitar a todos los miembros de la empresa, entendiendo que solo quienes están adecuadamente capacitados y motivados pueden suministrar un producto y servicio de calidad.
- e) Comunicación: fomentar la comunicación con proveedores y clientes, comprendiendo que son partes esenciales del negocio.

Sería recomendable contar con un documento específico donde figuren estos conceptos estratégicos, evitando confundirlos con las políticas de calidad de la firma.

### **3.1.2.2. Identidad de la Empresa**

Según GUERRA y NAVAS (2016), lo que se busca aquí es determinar el tipo y características fundamentales de la empresa. A diferencia de otras herramientas de análisis interno, no se pretende identificar fortalezas y debilidades de forma directa, sino conocer mejor los rasgos para identificar las características generales de la empresa a través de una imagen global.

Ya hemos mencionado el carácter familiar de la organización y su campo de actividad. Resta considerar su tamaño, ámbito geográfico que atiende, ciclo de vida y estructura jurídica.

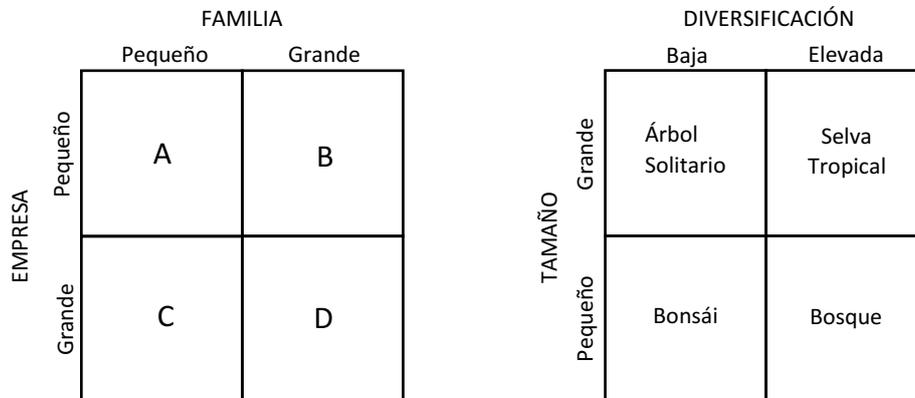
#### ***A) Tamaño de la Empresa: MiPyME***

La Empresa Familiar cuenta con certificado de Acreditación de la Condición de Micro Empresa emitido por el Ministerio de Economía de la Nación, esto le ha permitido a la organización contar con una serie de beneficios tanto tributarios como financieros.

La cantidad de personal contratado es el máximo que permite la categoría.

Más allá de la clasificación, existen dos modelos que merecen ser mencionados. El modelo tamaño de la familia/tamaño de la empresa familiar de PERKINS (1992) y el modelo tamaño de la empresa/ nivel de diversificación de GALLO (2004).

En cuanto al primer modelo, la Empresa sería del tipo A (pequeña-pequeña). En relación al segundo modelo, pese a no ser en principio de aplicación toda vez que la organización no tiene un centenar de años, es posible identificarla en el cuadrante Bonsái ya que tiene un tamaño pequeño, pero líderes en su segmento objetivo, con productos dirigidos a un grupo reducido de clientes.



**Figura 4.** Matriz de Perkins (a la izquierda) y matriz de Gallo (la derecha).

Fuente: Gallo (2004)

### ***B) Ámbito geográfico***

La Empresa cuenta con instalaciones en la ciudad de La Plata.

Podemos delimitar el mercado que atiende en un radio aproximado de doscientos cincuenta (250) kilómetros, excluyendo de dicho perímetro a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, donde la Empresa no opera por decisión de la Gerencia.

En el mes de septiembre, se incorporaron a la lista de clientes distintos centros de diagnósticos de la provincia de Jujuy. Esta situación se dio de forma espontánea, pero representa un gran avance para el crecimiento de la firma.

### ***C) Ciclo de vida de la Empresa***

Determinar el ciclo de vida de una empresa es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite comprender el estadio evolutivo en que se encuentra la organización y obrar en consecuencia.

Para estos fines existen modelos clásicos como el de CHURCHILL y LEWIS (1983) o el aportado por GREINER (1998). El primero de ellos, se encuentra dividido en cinco fases: existencia, supervivencia, éxito, despegue y madurez. La curva que atraviesa cada fase tiene forma típica del crecimiento logístico, observando un rápido crecimiento en las primeras etapas hasta llegar a un punto donde se sigue creciendo, pero a tasas cada vez menores. Por

su parte GREINER explica las fases de crecimiento, también en cinco etapas, incorporando dos fenómenos complementarios que se presentan constantemente: el crecimiento (evolución) y la crisis (revolución).

Como ya se mencionó, las Empresas Familiares cuentan con características propias que hacen aconsejable utilizar modelos propios y específicos, aunque sin perder de vista los generales.

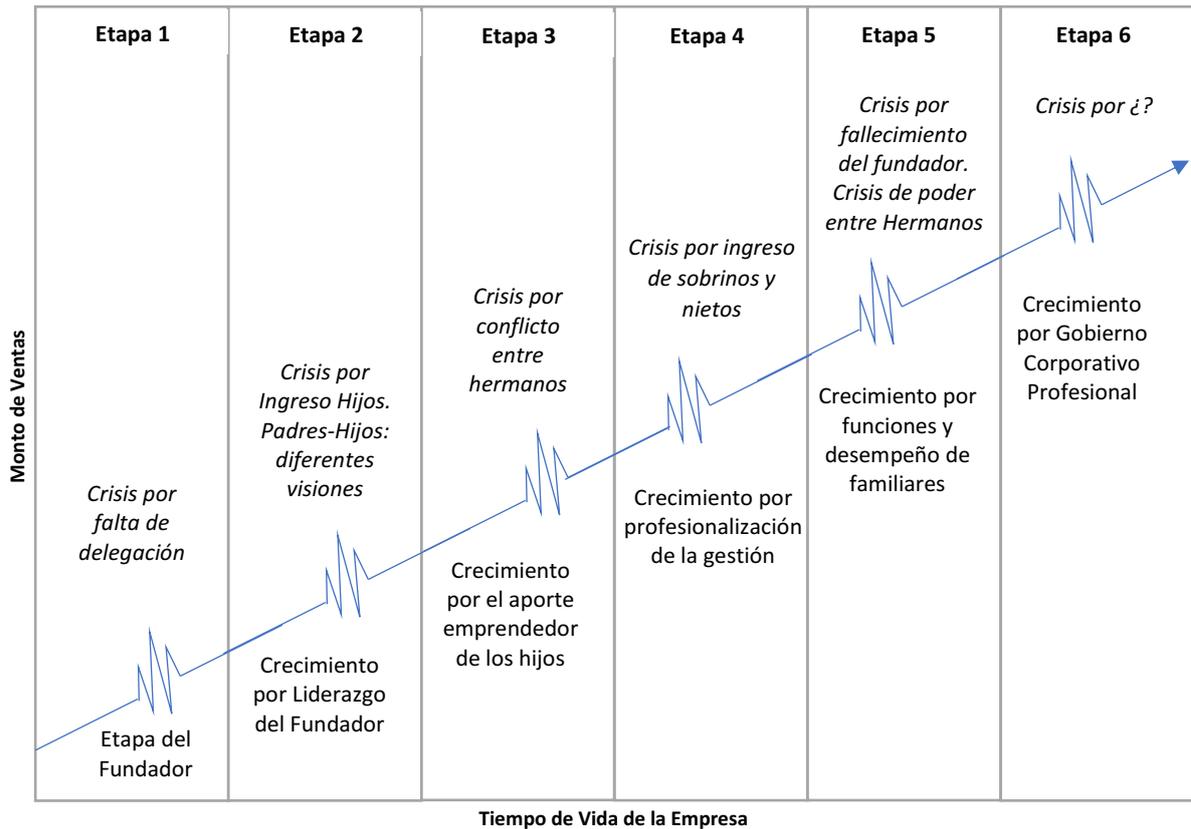
El modelo introducido por DODERO (2019) guarda similitud con el de GREINER, en cuanto y en tanto, reconoce la importancia del crecimiento y la crisis. Debe entenderse que ambos modelos son esperanzadores a la vez que educativos; ya que al presentar las crisis típicas a las que se enfrenta una organización, permite tomar las medidas adecuadas para afrontarlas, y fortalecer la Empresa al superarla.

Si bien DODERO reconoce que ninguna Empresa Familiar es igual a otra y que cada una representa un desafío diferente, también manifiesta que se observa síntomas similares. Esto le permite elaborar su modelo, que originariamente contaba con cuatro etapas, y que en su última revisión se segmenta en seis estadios.

La primera etapa, fase inicial de la vida de la empresa, está marcada por el talante del fundador quien tiene una clara visión que ejecuta con pasión y enorme capacidad de trabajo. Si cuenta empleados, hay que destacar el sentido de pertenencia que logra en ellos, dispuestos a acompañar la aventura del fundador, quien los hace sentir parte del proyecto. El fundador delega muy poco cumpliendo varias funciones en simultáneo. Esta última característica, desencadenará la crisis por falta de delegación. Si recluta gente adecuada, y puede delegar algunas de sus funciones en ellas, la Empresa Familiar continuará su crecimiento.

La segunda etapa, esta signada por el crecimiento de la Empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador, quien ha incorporado nuevas competencias como la de gestionar un equipo de personas y comunicarles con pasión la misión de la Empresa. En esta etapa todos asumen un gran compromiso. Se empieza a esbozar una cierta estructura funcional.

La crisis en esta segunda etapa está dada por el ingreso de los hijos del fundador a la Empresa. Si bien en la familia ello genera mucho entusiasmo, se desencadenan grandes tensiones por diferencias entre la visión, estilo de dirección y la adaptación a los cambios tecnológicos, entre otros.



**Figura 5.** Ciclo de vida de la Empresa Familiar según el modelo propuesto por Dodero.  
Fuente: Dodero (2019)

Si el fundador, logra superar esta crisis, entendiendo que supo transmitir a los hijos su visión, valores y espíritu emprendedor, comenzará una tercera etapa caracterizada por el aporte de los hijos. Aquí el fundador, hijos y empleados estarán poniendo lo mejor de sí para sacar la empresa adelante. La crisis en esta etapa estará dada por una lucha de reconocimiento entre los hijos. El ingreso de los hijos se da bajo el paradigma del sistema familiar, y todos se sienten con el mismo derecho a trabajar y a ser remunerados de igual manera. A partir de esta etapa es necesario comenzar el proceso de profesionalización de la empresa, comenzando por

los familiares; asignando funciones, responsabilidades, objetivos, metas y evaluaciones de desempeño.

La cuarta etapa, novedad introducida en el nuevo modelo, se da por el ingreso de los nietos del fundador. En este caso, la crisis se da por las comparaciones entre primos y suele tener consecuencias graves en el sistema de la Empresa Familiar, ya que cada padre/madre tiene tendencia natural a favorecer a sus hijos por encima de sus sobrinos.

En la quinta etapa el crecimiento de la Empresa Familiar está dado por la profesionalización de la misma. Si a partir de la tercera etapa comenzó un proceso incipiente, en esta etapa tiene que estar plenamente desarrollado. Además de las evaluaciones de desempeño, se debe contar con un plan de sucesión.

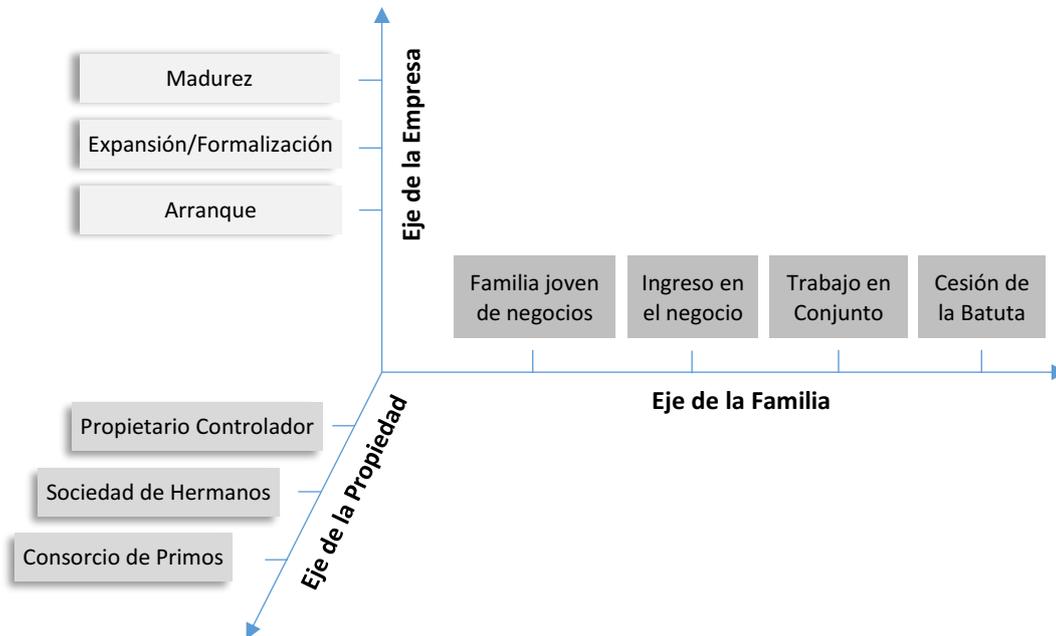
La crisis estará dada por el fallecimiento del fundador, que conmocionará tanto la vida emocional como empresarial. Los hermanos deberán decidir como continuar con la Empresa Familiar en un momento complicado a nivel personal. En esta etapa, el poder que antes estaba concentrado en una sola persona (el fundador) ahora debe compartirse entre los hermanos, quienes deben consensuar el poder en pos de tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de intereses personales.

Las buenas prácticas para el gobierno corporativo de la Empresa Familiar, son poderosas herramientas para afrontar y superar esta crisis; constituyendo la llave para el crecimiento en la etapa sexta. Si posteriormente la Empresa Familiar no adopta un sistema que brinde buena comunicación, control e información suficiente y transparente, se desencadenará una nueva crisis por no respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad.

Otro modelo de utilidad para comprender el ciclo de vida de la empresa familiar es el aportado por GERSICK, DAVIS, MCCOLLOM y LANSBERG (1997).

Como ya se aludió, el modelo de los tres círculos, presenta tres subsistemas interconectados (Empresa, Familia y Propiedad) con áreas exclusivas y de intersección entre ellos. Sin embargo, la visión del modelo es estática.

Los autores mencionados tomando los aportes previos, agregaron la dimensión tiempo y desarrollaron el conocido modelo evolutivo tridimensional.



**Figura 6.** Modelo evolutivo tridimensional de Gersick, Davis, McCollom y Lansberg.  
Fuente: Gersick et al. (1997)

Planteando que el subsistema “Propiedad” se encuentra dividido en tres fases: propietario controlador, sociedad de hermanos y consorcio de primos. En el dominio “Familia” se destaca un proceso evolutivo con cuatro etapas: familia joven de negocios, ingreso en el negocio, trabajo conjunto y cesión de la batuta. Y en relación a la “Empresa”, estos autores coinciden en distinguir tres fases: arranque, expansión/formalización y madurez.

La combinación de las distintas variables da como resultado una matriz de 3x4x3 con treinta y seis posibles escenarios. No resulta superfluo mencionar que la misma idea evolutiva del modelo hace que cada fase sea un devenir y no un compartimento estanco.

A la luz de lo reseñado, y recordando que cada caso es único, es posible afirmar que según el modelo propuesto por DODERO, la Empresa Familiar Armando Croce ya había transitado las primeras etapas descritas y se encontraba finalizando el proceso de crecimiento por el aporte de los hijos del fundador. Lamentablemente el fallecimiento del fundador, hace que las etapas subsiguientes se solapen, sumando las crisis propias de estas.

Desde otro ángulo, y siguiendo la misma línea argumentativa, consideramos que la Empresa Familiar solo podrá seguir creciendo si profesionaliza la gestión e incorpora las herramientas que brinda el gobierno corporativo profesional.

En relación al modelo evolutivo tridimensional, nos encontramos en la dimensión de la Familia con una sociedad de hermanos, donde deviene necesario establecer procesos para compartir el control entre propietarios.

En la dimensión de la Empresa, situamos a la Firma bajo análisis en el estadio de expansión/formalización, siendo en esta etapa donde se debe producir una transformación hacia una planeación estratégica, dotada de sistemas y políticas organizacionales, que posibiliten de la profesionalización del negocio.

Por último, en la dimensión de la Familia, estaríamos en una etapa híbrida oscilando entre familia joven de negocios e ingreso en el negocio.

Según GARCÍA (2005, p. 42) el escenario descrito (sociedad de hermanos, expansión/formalización, familia joven de negocios o ingreso en el negocio) se caracteriza por la existencia de dos hermanos, que han adquirido la propiedad por una sucesión, los cuales poseen familias nucleares jóvenes, en consecuencia, sus hijos no se han incorporado formalmente a la empresa. Los hermanos suelen ejercer roles compartidos y su gestión se encuentra orientada al crecimiento y la formalización. Es en esta etapa, donde se hace evidente la importancia del crecimiento y complejidad como medida de desarrollo, siendo necesario producir reestructuraciones para responder adecuadamente a las mismas.

Ambos modelos, presentan resultados similares, que deberán ser tenidos en cuenta en el plan de intervención propuesto en el capítulo siguiente.

#### ***D) Organización jurídica de la Empresa***

Un lugar común en la bibliografía jurídica, es señalar que la noción de Empresa corresponde al ámbito de las Ciencias Económicas, y que esta puede adoptar distintas formas jurídicas para organizarse.

Asimismo, existe un copioso desarrollo jurisprudencial y doctrinario acerca de las relaciones de vinculación y control entre Empresas. No es abundante comenzar este ítem de análisis recordando tales cuestiones.

La Empresa Familiar en análisis cuenta con un patrimonio que se encuentra disperso en varias formas jurídica.

Originariamente la Empresa fue explotada por el fundador a título personal.

En el año 2013, y a instancia de sus hijos, se constituyó la sociedad anónima Armando Croce S.A., con un capital social de cien mil pesos (\$100.000) dividido en mil acciones ordinarias nominativas no endosables con derecho a un voto cada una y de valor de cien pesos (\$100) cada una. La integración del capital se realizó de la siguiente manera: Armando Héctor Croce, suscribió 800 acciones por ochenta mil pesos (\$80.000), Marianela Croce Mónaco cien acciones por diez mil pesos (\$10.000) y Gustavo Ariel Croce cien acciones por diez mil pesos (\$10.000). Desde el punto de vista orgánico, según lo establecido en su estatuto, la sociedad se creó con un directorio unipersonal, directores suplentes, y carente de sindicatura.

No todas las operaciones y habilitaciones de la Empresa Familiar se transfirieron a la sociedad, y el Sr. Armando Héctor Croce siguió explotando, paralelamente, como empresario unipersonal.

El 19 de febrero de 2021 se produjo el fallecimiento del señor Armando Héctor Croce.

Posteriormente, se inició el proceso sucesorio, quedando radicadas las actuaciones ante el Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial N° 21 del departamento Judicial de La Plata, actualmente en trámite. En el proceso mencionado, se designó oportunamente a sus hijos como administradores de la sucesión. Al momento de la redacción de la tesis, la sucesión cuenta todavía con activos en el patrimonio.

Con respecto a la sociedad “Armando Croce S.A.”, actualmente, la nueva composición accionaria se da la siguiente manera: Mabel Carmen Mónaco con cuatrocientas acciones por un valor de cuarenta mil pesos (\$40.000), Marianela Croce Mónaco trescientas acciones por un valor de treinta mil pesos (\$30.000), y Gustavo Ariel Croce otras trescientas acciones por un valor de treinta mil pesos (\$30.000).

En 2022 se realizó una renovación de autoridades, siendo Marianela Crocce Mónaco el Director Titular y Presidente de la Sociedad Anónima. Detentando sus otros dos socios la calidad de Directores Suplentes.

La firma no ha distribuido dividendos hasta el momento.

De este acápite, se desprende la necesidad de ordenar el patrimonio de la Empresa terminando con el proceso sucesorio a la brevedad. Sabido es que ello insumirá gastos, pero los mismos deben considerarse una inversión, a fin de ordenar la situación jurídica de la Empresa.

### 3.1.2.3. Estructura de la Empresa (organigrama)

Según sostiene BELAUSTEGUIGOITIA es posible conocer la estructura de una organización (incluidos puestos y personas) al menos de forma preliminar, a través de su organigrama. De manera ordenada y gráfica es posible visualizar cómo está conformada la empresa, los puestos que existen y las personas que los ocupan (2017, p. 204).

El organigrama de la Empresa fue reformulado integralmente en el mes de Julio de 2024, ya que el anterior no coincidía con la estructura real (ver figura 7).

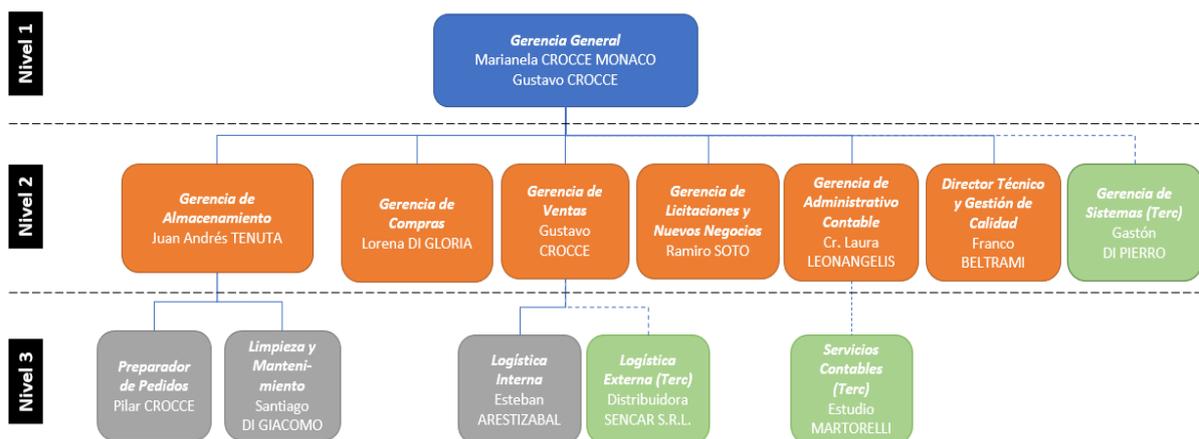


Figura 7. Organigrama de la Empresa Familiar Armando Crocce.

Fuente: Armando Crocce S.A.

Actualmente, la firma Armando Croce cuenta con diez (10) colaboradores estables. Predomina el tipo de estructura funcional, repartida en tres (3) niveles.

Más allá de lo precedentemente referenciado, existe en la Empresa la idea de que *“todos hacemos de todo acá”*. Según comentan los miembros más antiguos de la firma, cada cual se fue encargando de las diferentes funciones de conformidad a sus intereses y competencias. Por ello, resulta relevante mencionar que no existen descripciones de puestos como tal; aunque sí existe, de manera dispersa y en el plano operativo, algunas responsabilidades y funciones asignadas (nos referimos a los SOP).

También es necesario mencionar que no existen mediciones del aporte de valor de cada miembro, ni un plan de capacitación más allá del plano operativo.

En general todos los colaboradores de la Empresa, incluido los gerentes, no cuentan con formación terciaria o universitaria salvo en los casos que se comenta específicamente.

Actualmente, la Gerencia General es desempeñada por los hijos del fundador, Marianela y Gustavo. Entre sus funciones se encuentran: la toma de decisiones sobre negocios actuales y futuros, definen las políticas y objetivos de la empresa, se aseguran de proveer los recursos necesarios para el logro de los mismos, comunican a todos los integrantes de la empresa la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, y en última instancia son quienes velan por el buen funcionamiento de todos los sectores de la empresa. Además, la Gerencia General se encarga de la selección del personal, la cual se realiza de manera informal, sin protocolos, procedimientos ni test a tal fin.

Se destaca que Marianela posee formación universitaria y se encuentra finalizando el cursado de una maestría en Dirección de Empresas MBA.

Existen en el segundo nivel del organigrama siete (7) gerencias de las cuales, una (1) de ellas se encuentra tercerizada. Todas las gerencias son unipersonales y la edad promedio de los gerentes es de cuarenta y cinco años (45).

La Gerencia de Almacenamiento tiene como función la recepción de los productos, asegurando que se cumplan las condiciones de embalaje y que se encuentren dentro de su período de vida útil, para luego proceder al acopio de los mismos de acuerdo a las condiciones

recomendadas de aprovisionamiento o bien de expedición. De esta gerencia dependen los responsables de preparación de pedidos, y, mantenimiento y limpieza de las instalaciones. La responsable de preparación de pedidos es nieta del fundador, y se encuentra transitando sus primeros pasos por la Empresa Familiar.

La Gerencia de Compras, es la responsable de gestionar la compra de productos de proveedores que estén incluidos en el listado de proveedores aprobados y los cuales están calificados de acuerdo al procedimiento de “Calificación de proveedores”, que tiene en cuenta aspectos como cumplimiento de plazos de entrega, calidad de productos (se cuentan rechazos, no conformidades), reclamos de clientes, habilitaciones de autoridad sanitaria. A su vez, también tiene como función resguardar el cumplimiento de los plazos de entrega de los proveedores y así asegurar disponer de los productos en tiempo y forma para la entrega a los clientes. La actual gerente de compras es la esposa de Gustavo.

La Gerencia de Ventas tiene como función la atención de ventas al público en mostrador y realizar presupuestos y/o licitaciones y de asesoramiento técnico especializado de venta a los clientes. Por las características de los productos que se comercializan, los clientes deben ser establecimientos de salud, organismos de investigación, universidades o distribuidores. El Gerente de Ventas, es a su vez, parte de la Gerencia General. Existe en esta área un responsable de Logística Interna. Para el caso de aquellos productos que deban ser enviados a una distancia mayor a cien (100) kilómetros, se contrata a la firma SENCAR S.R.L.

La Gerencia de Licitaciones y Nuevos negocios, tiene como función la identificación de nuevas oportunidades de negocio, la evaluación de nuevos productos para comercialización, además de cooperar con el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad. El gerente se encuentra casado con Mariana.

La Gerencia Administrativo-Contable, se ocupa de la carga de todo el material administrativo, carga de facturas, pago a proveedores y liquidación de impuestos. Se encuentra a cargo de una Contadora Pública. El estudio contable MARTORELLI es un socio tercerizado, quienes además de ser los encargados de la presentación de balances contables, asisten a la gerencia administrativo contable con cuestiones del quehacer diario.

La Dirección Técnica y Gestión de la Calidad tiene como principal función la responsabilidad sobre el sistema de Gestión de calidad y asuntos regulatorios, siendo éstos, mantenimiento de habilitaciones de las autoridades sanitarias y registro de productos. Está a cargo de un farmacéutico, quien también se encuentra cursando el último año de una maestría en Dirección de Empresas MBA.

Por último, el asesoramiento y desarrollo Informático se encuentra también tercerizado, constituyendo la Gerencia de Sistemas.

Aunque el esfuerzo realizado en la reformulación del organigrama es valorable; debe completarse con la descripción de puestos de manera orgánica. De igual modo, el doble comando que existe en la actualidad debe repensarse ya que podría convertirse en una fuente de conflictos y de ineficiencia en la empresa.

Por otra parte, es de destacarse también el hecho de que dos miembros prominentes de la organización se encuentren finalizando MBA's ya que ello dotará de un mayor profesionalismo.

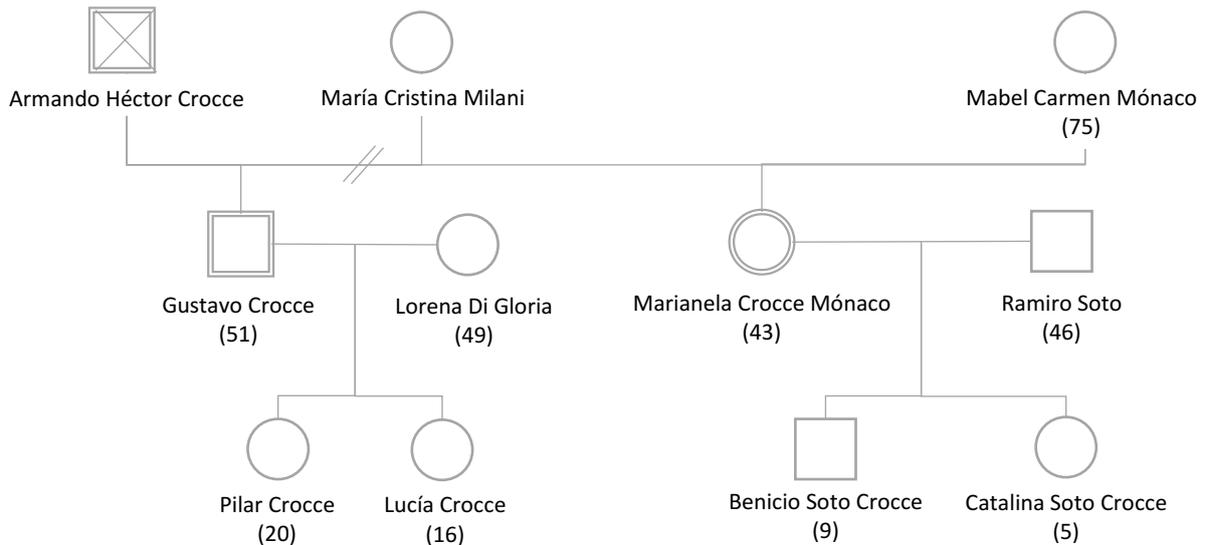
#### **3.1.2.4. Estructura de la Familia (genograma) y modelo de los tres círculos**

El genograma es una herramienta de enorme utilidad para adentrarse en el conocimiento de la dinámica de las familias, junto con el modelo de los tres círculos nos dará una mayor precisión de las relaciones existentes.

El genograma de la familia Croce se encuentra en la figura 8.

El genograma nos permite observar cómo están imbricados los roles familiares y empresariales. Las figuras más importantes para la Firma se encuentran con un doble contorno. Si observamos el organigrama y lo contrastamos con el genograma, advertiremos que los cónyuges de ambos Gerentes Generales son también Gerente de otras áreas. Este tópico, el de los familiares políticos, suele ser un tema ríspido en las Empresas Familiares, que parece haber sido resuelto en el caso bajo estudio.

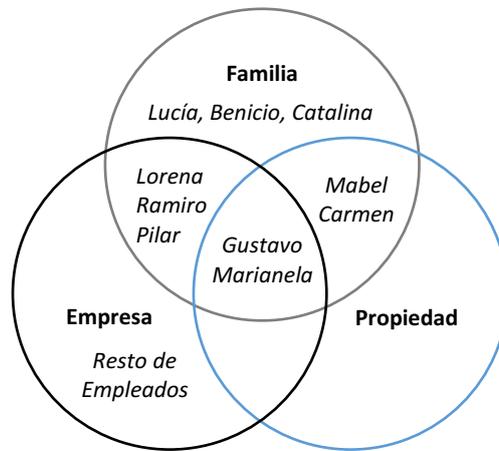
Asimismo, podemos observar que la segunda generación, actualmente a cargo, es contemporánea. Y que la tercera generación todavía no se encuentra en edad laboral, excepción a ello es Pilar que ya está vinculada a la Empresa.



**Figura 8.** Genograma de la Familia Croce.  
Fuente: Elaboración propia

Si recordamos el modelo de los tres círculos de TAGIURI y DAVIS (ver figuras 1 y 8) podemos completar la imagen. Así Gustavo y Marianela, ocupan un triple rol siendo familiares que trabajan en la empresa y son a la vez propietarios. Mabel Carmen, madre de Marianela, es propietaria, pero no trabaja en la Empresa. Lorena, Ramiro y Pilar son familiares que trabajan en la empresa, pero no son propietarios. El resto del personal no es ni propietario ni familiar. Los hijos menores de edad de Gustavo (Lucía) y Marianela (Benicio y Catalina) todavía no están vinculados a la empresa.

La Empresa no cuenta con protocolo de familia. Tampoco existen órganos familiares como asamblea familiar o consejo de familia. Es altamente recomendable pensar en incorporarlos paulatinamente.



**Figura 9.** Aplicación del modelo de los tres círculos a la Empresa Familiar Armando Crocce.  
Fuente: Elaboración propia en base a Tagiuri et Davis (1996)

Habiendo introducido la cuestión del protocolo de familia, es interesante mencionar el modelo propuesto por GALLO (1992) sobre las distintas relaciones de trabajo que se dan en una Empresa Familiar.

El autor establece cuatro tipos: empresa de trabajo, de dirección, de gobierno familiar y empresa familiar de inversiones y emprendimientos.

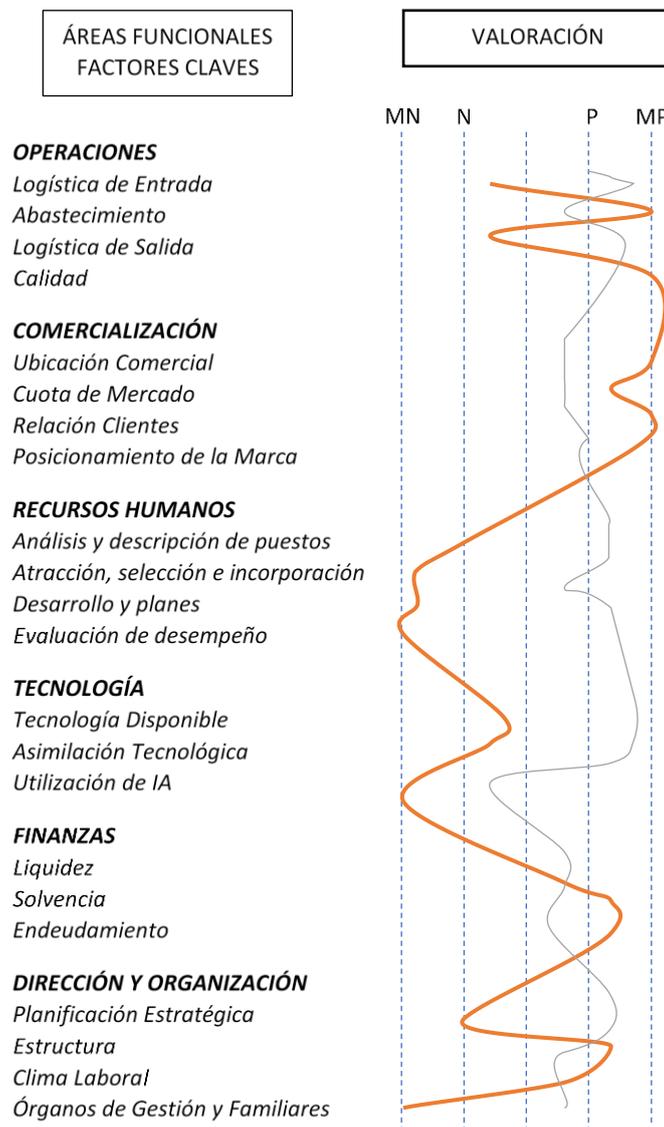
La firma bajo análisis encuadra por el momento en una empresa de trabajo familiar. Es deseable, al momento de la elaboración de un protocolo, determinar qué tipo de empresa familiar desean ser; y evitar caer en la trampa de confundir familia, gestión y propiedad.

### 3.1.2.5. Perfil estratégico de la Empresa

El perfil estratégico de la Empresa es una técnica de análisis interno que trata de identificar sus puntos fuertes y débiles a través del estudio y análisis de las áreas funcionales. Aunque la técnica tiene distintas limitaciones; como son su relatividad, subjetividad y su carácter no dinámico, se utilizó la media del sector para minimizar sus condicionantes.

En la figura 10 se puede ver la representación gráfica realizada.

La Empresa Familiar Armando Croce muestra una gran capacidad en dos aspectos de sus operaciones diarias como son el abastecimiento y la calidad. La dependencia de otras firmas para el proceso logístico es percibida como una debilidad, aunque en menor medida.



**Figura 10.** Perfil estratégico de la Empresa Armando Croce (en naranja) y media del sector (en gris).  
Fuente: Elaboración propia.

Sin lugar a dudas, los aspectos comerciales son los puntos fuertes de la Empresa. En especial se destacó su marca y relación con los clientes. Ya se ha comentado que en la industria es muy valorada la trayectoria. En paralelo, los aspectos financieros son también otro punto fuerte de la organización contando con buenas tasas de solvencia, liquidez y endeudamiento.

La función de recursos humanos es percibida como la mayor debilidad de la Empresa. El no contar con descriptivos de puestos (más allá de los SOP), ni con planes de desarrollo, formación y sucesión, ni evaluaciones de desempeño es un aspecto a trabajar.

Los aspectos tecnológicos son también una debilidad. La Empresa Armando Croce no tiene página web actualizada, ni hace un uso eficiente de las redes sociales para promocionar sus productos.

En la comparativa del sector la función de recursos humanos y los aspectos tecnológicos constituyen la mayor brecha en relación a la media del sector. Seguramente se deba trabajar en ellos para revertir esta situación.

Por último, en los aspectos vinculados a la dirección y organización; se considera que la estructura funcional es la adecuada y se valora el clima laboral. No obstante, se observa como debilidad la falta de planificación estratégica. También es una debilidad la falta de órganos de gestión empresarial u órganos de familia.

### **3.1.3. Síntesis: FODA**

El análisis FODA, también conocido como DAFO o SWOT, es una herramienta popular de análisis estratégico, sencilla pero poderosa; pondera de manera cualitativa las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro.

Siguiendo a NAVAS y GUERRA (2016) hemos utilizado esta herramienta al final del proceso de diagnóstico, a modo de síntesis o resumen de las principales conclusiones obtenidas. De esta manera alcanzamos una visión global de la situación en la que se encuentra la empresa para diseñar, posteriormente, una estrategia de intervención.

En la a figura 11 se aprecia el FODA logrado.

A modo de conclusión destacamos como la Empresa supo consolidar su marca en la región. Este aspecto le permitió establecer sólidas relaciones comerciales en toda la cadena de valor.

Lamentablemente, no está maximizando la marca, ya que no utiliza canales de comercialización electrónicos ni tiene identidad digital. Esta ausencia le impide conquistar nuevos mercados en otras regiones geográficas, desperdiciando oportunidades de negocios. La presencia de nuevos clientes en el NOA, constituye un poderoso aliciente para la incorporación de herramientas tecnológicas, comenzando con una página web actualizada.

Otro aspecto destacable, aunque negativo, es la deficiente gestión en materia de recursos humanos. Paradójicamente, existe un compromiso por parte de sus colaboradores. Esta conjunción permite apostar por reformas que permitan incorporar las buenas prácticas en la gestión del capital humano.

Finalmente, la ausencia de órganos de gobierno de la Empresa o de Familia es otro aspecto que se debe trabajar para que la firma pueda seguir creciendo.

<i>Positivas</i>	
<i>Internas</i>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p><b>F1.</b> Posicionamiento de la Marca y trayectoria.  <b>F2.</b> Relación con los Clientes.  <b>F3.</b> Ubicación.  <b>F4.</b> Contratos de representación oficial y representación exclusiva con proveedores de primera línea.  <b>F5.</b> Diversificación de productos.  <b>F6.</b> Compromiso de todos los colaboradores.  <b>F7.</b> Finanzas saludables.  <b>F8.</b> Destacable gestión operativa y de la calidad.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>O1.</b> Cambio en el régimen de importaciones.  <b>O2.</b> Modificaciones legislativas pro empresa.  <b>O3.</b> Disminución de la Inflación.  <b>O4.</b> Mejora en las condiciones de acceso al crédito.  <b>O5.</b> Nuevos mercados en provincias del NOA.  <b>O6.</b> Modificaciones legislativas que permitan un abaratamiento de la aparatología de diagnóstico.</p>
<i>Negativas</i>	
<i>Externas</i>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p><b>D1.</b> Planeamiento de tipo intuitivo.  <b>D2.</b> Confusión de conceptos estratégicos de primer orden (misión, visión y valores).  <b>D3.</b> No se ha concluido con el proceso sucesorio.  <b>D4.</b> Dependencia de la logística de entrada y de salida de otras firmas.  <b>D5.</b> Gestión de Recursos Humanos solo a nivel normativo.  <b>D6.</b> Uso deficiente de canales electrónicos de comercialización y/o difusión.  <b>D7.</b> Ausencia de Órganos de Gobierno y de Familia.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p><b>A1.</b> Desregulación y disminución de barreras de entrada.  <b>A2.</b> Integración vertical de Proveedores y Clientes.  <b>A3.</b> Recesión económica.  <b>A4.</b> Desfinanciamiento de la Política educativa universitaria y centros de investigación vinculados.  <b>A5.</b> Altos niveles de pobreza  <b>A6.</b> Crisis económica y financiera de instituciones de diagnóstico privados.</p>

**Figura 11.** FODA de la Empresa Familiar Armando Crocce. Fuente: Elaboración propia.

## 3.2. Valor empresario involucrado

A lo luz del análisis efectuado podemos adelantar lo siguiente: la Empresa debe iniciar una etapa de profesionalización para seguir su desarrollo. Más aún, consciente o inconscientemente, la gerencia de Armando Croce percibe que para seguir creciendo es necesario contar con nuevas herramientas que superan el mero quehacer operativo y diario.

Quizás al momento, no se tenga una agenda ordenada, pero la toma de conciencia de la necesidad de profesionalización constituye un gran avance para iniciar esta etapa y activar las herramientas necesarias a tal fin.

Afirma BELAUSTEGUIGOITIA (2017), “la profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. Para que esto sea eficaz, deben comprometerse aquellos que se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas” (p. 59).

La profesionalización no es un resultado, es un proceso; y, la reflexión sobre la importancia que representa adoptar procesos de profesionalización es un logro en sí mismo.

No obstante, así como no existe una única definición de Empresas Familiares, y la doctrina debate entre sus alcances; del mismo modo, existe una notable ambigüedad en lo que se entiende por profesionalización de las Empresas Familiares. El término es utilizado por muchos autores sin previamente definir sus límites y ello conlleva malos entendidos.

Existe coincidencia en que la profesionalización es una etapa vital que debe atravesar la Empresa Familiar; y que, en caso de no realizarla, se pone en riesgo la propia continuidad de la organización: no solo hablamos de crecimiento, sino también de supervivencia.

En el fondo de la idea de profesionalización “subyace una búsqueda orientada al desempeño eficiente, minimizando las fuentes de conflicto interno y generando capacidades necesarias para competir en el mercado” (PORTILLO MEDINA y HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, 2016, p. 58).

Para identificar cuando una Empresa ha alcanzado el “status” de profesional se han utilizado diversos criterios. Se seguirá en este punto la reseña bibliográfica realizada por PORTILLO MEDINA y HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ (2016).

En primer lugar, aquellas prácticas vinculadas a lo que podemos denominar “Políticas de Recursos Humanos”. Así una empresa será profesional si dispone de un equipo profesional, ya sea capacitándolos o reclutando capital humano en el mercado. Esta última alternativa, constituye para algunos autores una corriente en sí misma, sosteniendo que la contratación de profesionales externos permite a estos fungir como árbitros en los conflictos familiares. Finalmente, desde un modo impersonal, la orientación de las prácticas de recursos humanos marcaría el deslinde entre profesionalización o no en función de si privilegian a la Empresa o a la Familia. Se enrolan en esta corriente DONNELLEY (1964), DYER (1989), SCHWARTZ y BARNES (1991), WARD (1994), GALLO y VILASECA (1998), CROMIE, DUNN, SPROULLY y CHALMERS (2001), entre otros.

Como se mencionó previamente, que dos (2) de los diez (10) miembros de la organización estén finalizando el cursado de maestrías en Dirección de Empresas MBA, es un signo de incipiente profesionalización según el primer criterio esbozado.

La reformulación del organigrama realizada recientemente, como así también, la notable percepción del déficit en materia de análisis y descripción de puestos, capacitación y desarrollo, gestión del desempeño, remuneración y beneficios, es también indiciario del embrionario proceso de profesionalización.

Un segundo grupo de autores definirá la profesionalización de la empresa en función de la profesionalización de la dirección y el gobierno.

Como hemos visto, la superposición de roles entre los distintos subsistemas que integran a la Empresa Familiar puede generar conflictos. Una empresa será profesional si ha logrado establecer órganos de dirección y gestión de la empresa, dotándolo de personas idóneas, formulando planes estratégicos y velando por la rentabilidad y desempeño; y, al mismo tiempo, ha profesionalizado el gobierno familiar, es decir, se ha constituido un foro (Consejo de familia, por ejemplo) donde se discutan la visión e intereses de la familia con respecto a la Empresa. Autores como ASTRACHAN Y KOLENKO (1994), DODERO (2002), LANSBERG (2000), AMAT (2004), entre otros, participan de este enfoque.

Para una tercera y última perspectiva, la profesionalización de la Empresa Familiar será resultado de la institucionalización o formalización de las estructuras y prácticas que regulen las relaciones familiares. Así la institucionalización se presenta como el diseño de una estructura de gobierno corporativo que regule adecuadamente la interrelación entre empresa, familia y propiedad. LANK (1991) RUBIO BAÑÓN y ARAGÓN SÁNCHEZ (2002) y BOSCH SALAS (2006) representan esta corriente inspirada en los trabajos de Douglas NORTH.

Estas dos últimas perspectivas deberán incorporarse en la agenda de la Empresa. Para ello, sería deseable contar con un protocolo familiar, y órganos de gobierno tanto para la Empresa como para la Familia. Estas herramientas permitirán una gestión adecuada y alineada de cada uno de los subsistemas que componen a las Empresas Familiares.

De todos modos y, retomando una idea ya dicha, todos los autores coinciden en que la profesionalización se vincula con el éxito, la longevidad y la sobrevivencia de la Empresa Familiar. Como veremos en el próximo capítulo, la intervención propuesta tendrá como fin ordenar los distintos ámbitos en que la Empresa deberá trabajar para alcanzar su siguiente paso evolutivo. Como sostiene RUEDA GALVIS (2011) de esta forma la firma, alcanzará no sólo mayores niveles de productividad y competitividad, sino también favorecerá su permanencia en el mercado en condiciones adecuadas para propietarios, familiares, empleados y futuras generaciones.

## 4. Propuesta de mejora

### 4.1. Descripción de la propuesta de mejora

Sostuvimos precedentemente que la profesionalización es una etapa vital que debe atravesar la Empresa Familiar; y que, en caso de no realizarla, se pone en riesgo la propia continuidad de la organización. Asimismo, se identificaron distintas teorías sobre qué se entiende por profesionalización.

En base al diagnóstico efectuado en el capítulo 3, concluimos que la Empresa bajo estudio, deliberadamente o no, ha comenzado un proceso incipiente de profesionalización. Nuestra propuesta de intervención, se orienta a ordenar ese proceso determinando ámbitos de intervención que se consideran fundamentales.

Previo al abordaje de los distintos ámbitos de intervención, es necesario advertir que el proceso de profesionalización de la Empresa Familiar implica un proceso de cambio organizacional. Por ello conviene tener presente el modelo de ocho (8) etapas de KOTTER (2011) para guiar este proceso de cambio organizacional y alcanzar el éxito.

El primer paso para el cambio es establecer un sentido de urgencia. Aunque esto parece fácil, sencillamente no lo es. Siempre existirá la tentación a resistir y seguir haciendo las cosas “*como se vienen haciendo*”. Lo importante es facilitar una discusión franca sobre hechos potencialmente desagradables. Este paso resulta fundamental, porque el proceso de cambio requerirá la cooperación proactiva de muchos individuos. Sino se logra la motivación suficiente, la gente no va a ayudar, y el esfuerzo no conducirá a ninguna parte.

El segundo paso es formar una coalición conductora poderosa. Aquí no sólo se refiere a la estructura formal, sino también a personas que operan por fuera de la jerarquía formal pero que tienen un marcado liderazgo.

El tercer paso es crear una visión. Se debe crear una imagen de futuro atractiva y relativamente fácil de comunicar. La idea de “*elevator pitch*” es la regla; si no lo logra, no ha alcanzado este paso.

El cuarto paso es comunicar la visión. Se debe utilizar todos los canales de comunicación disponible. Comunicar no es sólo palabras, sino también acciones: se predica con el ejemplo.

El quinto paso debe ser facultar a otros para que actúen de acuerdo con la visión removiendo los obstáculos que puedan surgir.

El sexto paso es planificar y crear triunfos de corto plazo. Sin estos triunfos, muchas personas abandonan el proceso. Según KOTTER “El compromiso con obtener triunfos de corto plazo puede ayudar a mantener en alto el nivel de urgencia y forzar un pensamiento analítico detallado que clarifique y revise visiones.” (p. 84).

Muy cercano con lo anterior, el séptimo paso consiste en evitar declarar victoria demasiado pronto. Celebrar triunfos de corto plazo está bien, y es saludable, pero creer que se alcanzaron todos es un error. Los verdaderos líderes usan la credibilidad ganada en los triunfos de corto plazo para abordar problemas mayores.

Por último, se debe institucionalizar los nuevos enfoques. Hasta que el cambio no sea “la forma en que hacemos la cosas aquí”; hasta ese momento, deberá ejercerse presión por el cambio.

Habiendo comentado someramente el modelo de KOTTER para el cambio, consideramos que la profesionalización de la Empresa Familiar Armando Croce debe ordenarse en los siguientes ámbitos de intervención:

- Diseño organizacional.
- Buenas prácticas de recursos humanos.
- Gobierno corporativo.
- Herramientas tecnológicas.

Como veremos, esta presentación tiene un fin eminentemente didáctico, ya que en muchos casos las propuestas de intervención están íntimamente relacionadas y repercuten en otra.

Por último, es necesario realizar la siguiente aclaración: aunque no se ha dedicado un acápite específico, es necesario advertir como se hizo en el diagnóstico, que conceptos

estratégicos de primer nivel (misión, visión y valores) son confundidos con las políticas de calidad de la Empresa. Cualquier plan de intervención deberá comenzar por este punto, estableciendo estos conceptos para orientar el resto de las demás acciones que realice la firma.

Al desarrollar el ámbito de intervención “Gobierno corporativo” (ver punto 4.1.4.) nos referiremos al protocolo familiar, en este instrumento es altamente recomendable abordar estas formulaciones estratégicas.

A continuación, comentaremos los cuatros ámbitos de intervención mencionados y al finalizar cada acápite se realizará una síntesis de la propuesta.

#### **4.1.1. Diseño organizacional**

En 1916 FAYOL escribía su célebre “*Administración Industrial y General*” donde entre otros catorce principios generales de la administración enunciaba el de “unidad de mando” diciendo “para la ejecución de un acto cualquiera un agente solo debe recibir órdenes de un jefe” (FAYOL, 1916, p. 130).

Alegaba que esta regla es una necesidad general y permanente; que si se resiente genera malestar, y, que los hombres no soportan la dualidad de mando. Al mismo tiempo, advertía que el doble comando es extremadamente frecuente en todo tipo de organizaciones desde las familias hasta los Estados Nacionales.

Aunque con el correr del tiempo, existieron diseños organizacionales que rompieron con este principio (ej. estructura matricial), y existen en doctrina posturas que analizan el doble comando en base a casos exitosos e incluso lo sugieren como una alternativa, tal como lo hace FEIGEN, JENKINS y WARENDH (2022); lo cierto es que, constituyen excepciones al principio enunciado, manteniendo plena vigencia lo dicho hace más de cien años sobre la unidad de mando.

En la Organización bajo estudio existe un doble comando, ya que los hijos del fundador se encuentran a cargo de la Empresa. Esta situación puede ocasionar conflictos en el mediano plazo, por ello se recomienda evitar este tipo de estructuras.

Por lo expuesto, es recomendable contar con un solo Gerente General que sea responsable, ya que ello favorecerá las relaciones con clientes, proveedores y colaboradores.

Como veremos en el acápite de Gobierno Corporativo, nuestra propuesta de intervención prevé la creación de órganos de gobierno, tanto de la Empresa como de la Familia, para que puedan asesorar, intervenir y auditar a este Gerente General.

#### **4.1.2. Buenas prácticas de recursos humanos**

La Administración de los recursos humanos implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. ALLES (2015) divide esta función entre los que resultan “obligatorios” (Ej. liquidación de salarios, temas impositivos, relaciones sindicales, etc.) de aquellos que constituyen “buenas prácticas”.

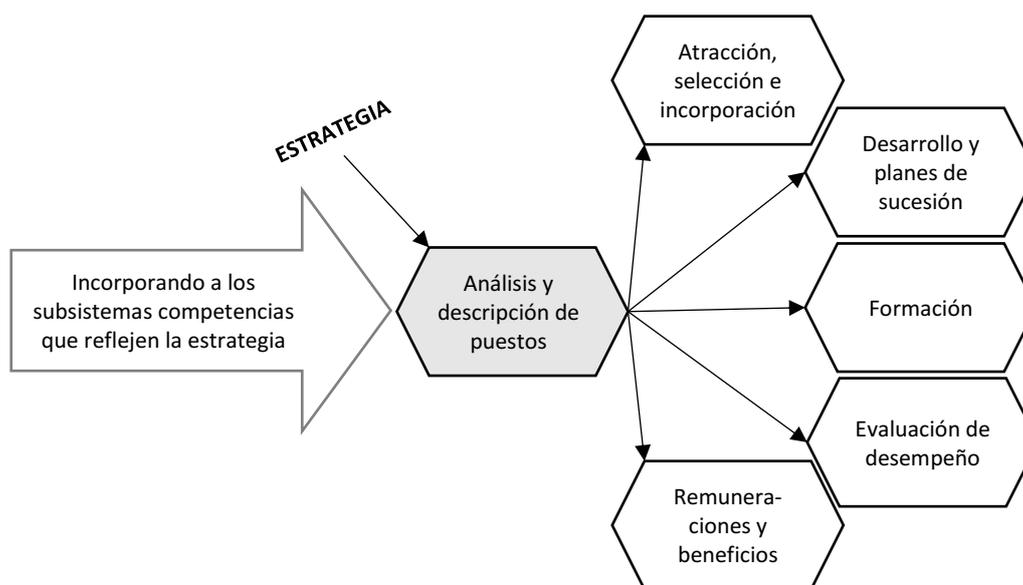
Estas “buenas prácticas” comienzan por la aplicación de los denominados subsistemas de recursos humanos. Los subsistemas en recursos humanos son: análisis y descripción de puestos; atracción, selección e incorporación de personas; evaluación de desempeño; remuneraciones y beneficios; desarrollo y planes de sucesión; y, por último, formación.

CHIAVENATO (2008) menciona seis procesos básicos en la administración de recursos humanos. Los mismos tendrían como objetivos integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y -finalmente- auditar a las personas.

Aunque ambos autores adoptan un enfoque sistémico, CHIAVENATO no atribuye preponderancia a un proceso sobre otro, sino que la importancia de cada proceso dependerá de las condiciones en que se encuentre la organización. Destaca, finalmente, que todos los procesos actúan como vasos comunicantes, y que si falla uno de ellos sobrecargará a los demás (2008, p. 15).

En cambio, ALLES enfatiza que la puerta de entrada para los restantes subsistemas es el análisis y descripción de puestos. A partir de allí es posible la elaboración de varios itinerarios o “rutas”. Esta tesis es constante en la obra de ALLES, afirmando que los job description constituyen la piedra fundamental de los distintos subsistemas; comparándolo con los cimientos de una casa (2006, p. 83). Más aún, la autora manifiesta que todos los descriptivos

de puestos deben estar relacionados con la estrategia, evidentemente en algunos casos será más visible que en otros; no obstante, cada colaborador debe conocer de qué manera su puesto contribuye a alcanzarla.



**Figura 12.** Postura de Alles. Análisis y descripción de puestos como llave de bóveda de los RRHH.  
Fuente: Alles (2006)

Sin agotar el debate teórico, y a los fines de este trabajo, consideramos la postura de ALLES como la acertada y la intervención propuesta iniciará por este punto.

No obstante, la afirmación precedente merece ser matizada, toda vez que el mismo CHIAVENATO, aclara que la importancia de cada proceso de administración de recursos humanos es relativa en virtud del estadio en que se encuentre la organización; y en el caso concreto, no sería adecuado comenzar por otros procesos.

#### 4.1.2.1. Análisis y descripción de puestos

Siguiendo a la autora mencionada podemos definir al descriptivo de puesto como un documento interno donde se consignan las responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo. Asimismo, se registran los requisitos necesarios para desempeñarlo con éxito (ALLES, 2012, p. 107).

Para lograr ese documento es necesario un procedimiento con el fin de determinar responsabilidades de los puestos, como así las características de las personas que se contratará para cubrirlos. Ese procedimiento es el análisis de puestos y utiliza diversos métodos como la observación directa, la entrevista y los cuestionarios para reunir la información.

Contar con adecuadas descripciones de puestos, por escrito, permite a la Empresa la no repetición de tareas o que estas no queden asignadas a algún colaborador. También, como ya se dijo, es la base de los demás subsistemas.

En la Empresa Familiar Armando Croce, el análisis de los puestos se encuentra a mitad de camino. Tanto la identificación de procesos principales y secundarios como los SOP constituyen un gran avance.; no obstante, se debe culminar con ese proceso y contar con adecuados descriptivos de puestos por la importancia que estos ejercen en toda la función de recursos humanos.

Un descriptivo de puesto debe tener los siguientes ítems: identificación del puesto (uniformando la terminología), resumen del puesto (debe ser breve, detallando las actividades principales), relaciones (con otros puestos dentro o fuera de la organización, consignando a quien reporta, a quien supervisa, con quien trabaja), responsabilidades y deberes (no debe omitirse ninguna responsabilidad del puesto), autoridad (atribuciones del puesto), criterios de desempeño, condiciones de trabajo y ambiente, y, requisitos necesarios para desempeñarlo (conocimientos, experiencia y competencias).

Luego, se podrá analizar la adecuación de la persona al puesto; activando los restantes subprocesos en caso necesario.

#### **4.1.2.2. Evaluaciones de desempeño**

La evaluación de desempeño constituye un poderoso instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar al personal.

Según comenta ALLES (2015, p. 313) las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para tomar decisiones sobre promociones y remuneración; detectar necesidades

de capacitación; descubrir personas claves para la organización; descubrir que colaboradores desean desempeñar otras tareas; motivar a las personas al comunicarles un desempeño favorable e involucrarlas en los objetivos de la empresa; entre otras muchas cuestiones.

En la Empresa Familiar Armando Croce no se realizan evaluaciones de desempeño.

Esta falencia debe enmendarse. Se sugiere evaluaciones de 360 grados ya que permite que un colaborador sea evaluado por todo su entorno.

Asimismo, la evaluación del desempeño debe tener objetivos, y se debe fundamentar en criterios observables y verificables.

Un programa de evaluación de desempeño debería tener distintas fases (planeación, metas y competencias, seguimiento, evaluación, retroalimentación).

Aquí se pueden establecer relaciones con los otros subsistemas. En primer lugar, con los descriptivos de puestos; posteriormente con otros, como puede ser el de formación y desarrollo, ya que una adecuada evaluación favorecerá la detección de brechas y su posterior abordaje para enmendarlas, por ejemplo.

#### **4.1.2.3. Formación y desarrollo**

Estos aspectos, aunque distintos, se encuentran imbricados.

La doctrina al tratar el tema de la formación no es uniforme, y hay quienes abordan el tema de la formación como un beneficio junto a las remuneraciones. Esto puede ser válido para ciertos tipos de cursos, pero es importante destacar que la formación se debe planificar relacionándola con la Estrategia y la visión de la organización.

En este punto es interesante concatenar lo planteado en relación a los descriptivos de puestos. Una vez elaborado el primer subsistema, se deben buscar brechas entre la persona que actualmente ocupa el cargo y el puesto que desempeña, y en base a ello realizar un plan de formación integral.

Lo que se busca es que los conocimientos que se imparten produzcan resultados concretos y generen los cambios necesarios para enfrentar los retos del mercado.

En la Firma existen capacitaciones; no obstante, las mismas son de carácter netamente operativas, en desmedro de competencias gerenciales. Por ello es que se deben realizar distintos planes de formación en base a las brechas que se presenten en la adecuación del puesto/persona.

También se deben fijar criterios e indicadores para la evaluación de resultados del proceso de formación.

En cuanto a los programas de desarrollo, deben entenderse a los mismos como una de las herramientas que dispone la Empresa para el cuidado de su capital intelectual. En línea con lo anterior, se sugiere articular la formación y desarrollo con la implementación de planes de sucesión y diagramas de reemplazo, considerando el perfil gerencial o especialista que se desee cubrir.

#### **4.1.2.4. Otras cuestiones**

Existen dos subsistemas que no serán abordados, pero que merecen ser mencionados. En primer término, lo relativo a la atracción, selección e incorporación de nuevos talentos; aunque la Empresa no tiene en miras contratar personal, debe prever un adecuado proceso a tal fin.

En la introducción se mencionó la existencia de un SOP relativo al reclutamiento y selección de personal, este documento no cumple con los requisitos necesarios y debe ser reformulado.

Por otro lado, lo relativo a las remuneraciones y beneficios se debe repensar contemplando la posibilidad de remuneraciones variables (por ej. comisiones, bonus por objetivos, entre otros). Lo que se debe buscar es motivar al personal a un mejor desempeño y que esta fórmula variable sea clara y conocida por todos evitando todo tipo de conflictos.

La palabra clave en todo plan de profesionalización es “anticipación”, y estos ítems no constituyen la excepción. No obstante, por la instancia en que se encuentra la Empresa primero se debe avanzar con los subsistemas descriptos más detalladamente.

### **4.1.3. Gobierno corporativo**

Por tratarse de una Empresa Familiar, quizás sea este el aspecto más característico en el plan de profesionalización y que a su vez, por su trascendencia, impacta en el resto de las áreas de intervención propuestas.

Siguiendo a NEUBAUER y LANK, citado por PORTILLO MEDINA y HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ (2016), hemos utilizado la expresión gobierno corporativo, toda vez que este constituye un sistema de procesos y estructuras para dirigir y controlar la empresa y responder por ello, así como para asegurar su viabilidad económica y su legitimidad.

El propósito último del gobierno corporativo de la empresa es agregar valor a la misma, y velar porque quienes contribuyen directa o indirectamente en su generación puedan participar del aumento de valor.

DODERO (2013) afirma que, en el ámbito de las Empresas Familiares, el gobierno corporativo tiene mayores desafíos y por ello adquiere un papel fundamental con el fin de asegurar una estrategia que sea capaz de alinear los intereses de la empresa y de la familia.

En este sentido, existe coincidencia entre los autores que el instrumento idóneo para gestionar la conexión entre ambas estructuras es el protocolo familiar.

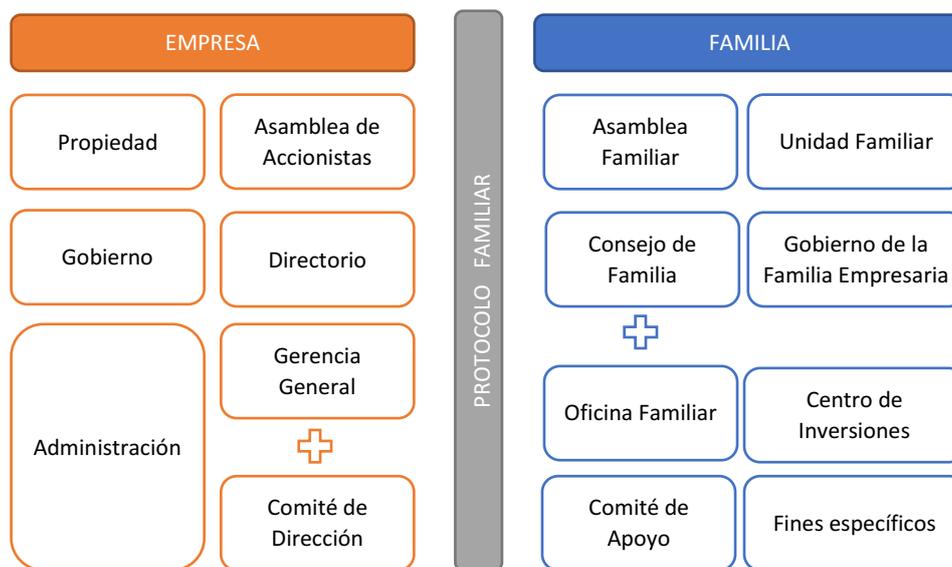
De igual forma, se suele sugerir la creación de órganos de gobierno para acompañar a los sistemas. A modo de síntesis, para el sistema familia se postula la creación de consejos de familias y/o asambleas familiares, dependiendo del tamaño de la misma. Para el sistema empresa, la asamblea de accionistas, el directorio o los comités de dirección. Las denominaciones varían según el país que se trate.

Como parte esencial del plan de intervención de profesionalización de la empresa consideramos que se debería contar con un protocolo familiar, o al menos, iniciar con el proceso hacia la redacción de este instrumento.

De igual modo, se recomienda la creación paulatina de órganos de Gobierno (tanto para la Empresa como para la Familia).

Interín se puede incorporar profesionales como consejeros externos de los puestos directivos de la empresa familiar.

Finalmente, el establecimiento de un directorio, un consejo familiar y un protocolo familiar dotará a la Empresa de mayores herramientas para enfrentar los desafíos del mercado.



**Figura 13.** Principales órganos de Gobierno para Empresas de Familia y Protocolo Familiar.  
Fuente: Elaboración propia en base a Lucero Bringas (2017)

#### 4.1.3.1. Protocolo familiar

La idea de protocolo familiar comienza a surgir en la década del 80's cuando las familias empresarias reconocen que sus relaciones entre Familia y Empresa deben ser reguladas a través de un conjunto de normas que rijan su funcionamiento. LUCERO BRINGAS (2017, p. 74) comenta que el concepto de protocolo familiar aparece de la mano de GALLO y WARD (1991) como resultado de estudios de planificación estratégica en la empresa familiar y que se relaciona con el concepto de gobierno corporativo en las Empresas Familiares.

Desde Argentina, FAVIER DUBOIS et al. (2013) conceptúa al protocolo como una herramienta escrita, lo más completa y detallada posible, suscripta por los miembros de la

empresa de la familia y los socios actuando como medio preventivo de conflictos. El principal objetivo que persigue este instrumento es fortalecer la empresa familiar, intentando neutralizar las debilidades que devienen en la estructura en sus planos: familiar, empresarial, patrimonial y jurídico.

Un lugar común en la doctrina es recurrir a la metáfora de *“traje a medida de la familia empresaria”*, no siendo útil copiar el de otra familia empresaria.

Esta última idea es interesante, ya que cada familia empresaria definirá el contenido del mismo, de acuerdo al ciclo de vida que atraviesa, la cantidad de miembros involucrados, las características del patrimonio. Sin embargo, existirán aspectos comunes en cualquier protocolo.

Antes de abordar el contenido del protocolo, queremos mencionar que el proceso de elaboración del protocolo es de por sí enriquecedor para la Familia Empresaria. Se debe encarar este desafío con una apertura hacia el diálogo y franca comunicación, anticipándose a situaciones y escenarios que no siempre se verbalizan o resultan gratos, planteando posibles maneras de afrontarlos desde una perspectiva racional.

Es por ello, que gran parte de la doctrina al tratar esta cuestión entienden que es necesario contar con el acompañamiento de un experto en la materia para guiar los esfuerzos y constituirse en un facilitador.

Siguiendo a los autores citados, proponemos la siguiente estructura para el protocolo familiar:

*a) Fundamentos.*

Objetivo del documento e implicaciones. Breve historia de la familia y de la empresa. Filosofía de la empresa y de la familia: Visión, misión y valores.

*b) Relaciones y límites entre familia y empresa.*

Política de remuneración, honorarios, reservas y dividendos. Pautas laborales para miembros de la familia. Préstamos a socios, familiares y uso de bienes sociales. Retiros. Políticas de beneficios para familiares.

*c) Reglas de Administración y buen gobierno.*

Administración de la empresa. Incorporación de no familiares y familiares políticos. Profesionalización de la gestión. Composición del Directorio: funciones, duración, retribuciones. Asamblea. Política de gestión administrativa, financiera y fiscal. Manejo de la Información.

*d) Manejo de comunicaciones y órganos familiares.*

Comunicación entre la empresa y la familia. Consejo de Familia. Modos de prevenir, detectar, gestionar y resolver conflictos.

*e) Propiedad: distribución y mantenimiento en manos de la familia.*

Distribución de acciones en mano de familiares. Limitaciones al régimen de transferencia. Exclusión o retiro de socios. Situación actual y futura de los cónyuges. Incorporación y exclusión de herederos. Adquisición de acciones por la sociedad: Métodos de valuación y proceso de compra de acciones. Financiación.

*f) Sucesión: Propiedad y Gestión.*

Oportunidad, retribución, beneficios, situación del cónyuge superviviente. Proceso de designación del nuevo líder. Transferencia de las acciones entre vivos. Transmisión.

*g) Nuevos Negocios.*

Apoyo a las generaciones jóvenes para iniciar nuevos negocios. Apoyo para formación. Acciones de filantropía y/o responsabilidad social.

Antes de concluir con este acápite es necesario mencionar dos cuestiones: la primera, es que el protocolo es un documento vivo que va adaptándose a las necesidades o cambios de la familia empresaria. Debe concebirse al mismo como una herramienta de gestión, y que quizás dentro de tres a cinco años, así como se encuentra redactado sea obsoleto. Por ello lo importante es el proceso más allá del documento.

Se verá más adelante que existe un órgano específico (el Consejo Familiar) que tiene la obligación de mantenerlo actualizado y de aplicarlo correctamente.

El segundo comentario, es de orden legal, ya que el protocolo tiene distinto alcance jurídico dependiendo de la jurisdicción y de su redacción. Los tratadistas que han abordado el tema suelen distinguir, según el grado de vinculación jurídica que otorgue, tres tipos de protocolos: 1. El “pacto de caballeros”, cuando su contenido solo obliga a los que lo suscriben desde un punto de vista moral, familiar o social; 2. El protocolo “contractual”, que vincula a los firmantes jurídicamente; y 3. El protocolo “institucional”, cuando es oponible a terceros.

En principio, en la Provincia de Buenos Aires no se puede registrar el protocolo como tal a diferencia de lo que sucede en C.A.B.A. (Resolución 19/2021 de la IGJ). Sin embargo, las cláusulas que contenga el protocolo familiar tendrán validez como contrato, es decir entre las partes; todo ello en la medida que no se altere el orden público en general, y en especial, el familiar y sucesorio.

#### **4.1.3.2. Gobierno de la Familia**

Los autores consultados suelen mencionar la existencia de cuatro órganos en lo relativo al Gobierno de la Familia.

La asamblea familiar es un órgano que tiene sentido crearlo cuando se trata de familias muy numerosas, normalmente constituida por diversas ramas y generaciones. No toma decisiones, pero no por ello deja de ser relevante. Su función principal es la de promover unidad y el compromiso de la familia empresaria, dotando de información a todos los miembros del clan.

No se considera necesario constituir una asamblea familiar.

Según BELAUSTEGUIGOITIA (2017) el Consejo Familiar es el órgano de gobierno de la familia empresaria. El autor afirma que este tiene la obligación de mantener actualizado el protocolo familiar y de aplicarlo correctamente. Asimismo, podemos entender que se constituye como un foro donde los miembros de la familia pueden expresar sus necesidades y expectativas contribuyendo a preservar a largo plazo los intereses de la Empresa Familiar: es el lugar idóneo para que la familia pueda transferir a la organización su cultura, valores, principios, la imagen que desea transmitir.

En cuanto a los miembros, su número oscilará entre cinco a once miembros, priorizando el número impar para evitar empates. La doctrina entiende que es recomendable que participen al menos un miembro de cada rama y de preferencia debe tratar de lograrse una configuración multigeneracional.

Se deberá reunir al menos una vez cada seis meses.

Se suele mencionar otras dos instituciones: la oficina familiar y los comités de apoyo. El primero de ellos nace como necesidad de mejorar la rentabilidad del patrimonio familiar. No es un órgano propiamente dicho, sino antes bien, un centro de inversión y administración. Es propio de las grandes compañías.

A su turno los comités de apoyo son creados con fines específicos y están compuestos por miembros de la familia o profesionales externos, quienes por su capacidad e idoneidad en el tema a afrontar están dispuestos a colaborar con el grupo. Su misión es el abordaje de temáticas que requieren un enfoque específico a los fines de plantear una solución.

Ni la oficina familiar ni los comités de apoyo son necesarios por el momento.

Como se dijo más arriba, se considera fundamental solo la creación de un consejo familiar para comenzar a dialogar sobre el protocolo familiar. Aunque en primeras reuniones deberán participar los hijos de los fundadores y su viuda, se podría evaluar la incorporación de los familiares políticos.

#### **4.1.3.3. Gobierno de la Empresa**

Existen tres órganos en lo relativo al Gobierno de la Empresa: la asamblea de accionistas, el consejo de administración o directorio y el comité de dirección.

La asamblea de accionistas, es el órgano de gobierno más importante en la empresa, dado que se trata del foro de quienes son dueños de la misma.

En el caso de la Firma bajo análisis, estaría compuesto por tres miembros: los hijos del fundador y su viuda. En el diagnóstico se comentó que la propiedad de la Empresa no se encuentra en orden, ya que hay cuestiones sucesorias pendientes. Es imperioso ordenar esta cuestión evitando dilaciones innecesarias.

Se debe recordar que la asamblea está regulada por la Ley General de Sociedades y el Estatuto correspondiente.

Se debe reunir una vez al año.

Lo que se busca poner de manifiesto en este plan de intervención es el cumplimiento real de lo prescripto; más allá de lo formal. Así la aprobación de los estados contables, la política de dividendos, las decisiones de carácter estratégico, aumentos y disminución de capital, entre otras, deben tener un foro propicio para el debate.

El consejo de administración o directorio, también se encuentra normado en la Ley General de Sociedades y el Estatuto correspondiente. Es el órgano permanente que se encarga de la actividad de administración orientada al logro del fin social, y es elegido por la asamblea de accionistas. Entre las funciones claves del directorio se encuentra el cuidado de la sustentabilidad, la gobernanza, la estrategia, el control y el apoyo a la gerencia de la organización.

La Empresa Armando Croce S.A. cuenta con un directorio unipersonal, directores suplentes, y carece de sindicatura.

Como parte del plan de intervención se prevé una ampliación del directorio, incorporando directores independientes. Para una primera instancia, podría plantearse un directorio, que deberá estar integrado tanto por miembros de la familia como por directores independientes.

Es importante no confundir la figura del director independiente con la del consultor. Este se contrata a los fines de solucionar un problema específico, aquel participa del gobierno de la Empresa aportando nuevas ideas y “racionalidad empresarial” que podrían estar opacada por el vínculo familiar.

Al igual que lo que se dijo en la asamblea de accionistas, lo que se busca es instaurar un foro de debate más allá del cumplimiento formal; brindándole el feedback necesario a la Gerencia.

Se debe reunir, al menos, una vez cada tres meses.

Por último, existe el comité de dirección o comité operativo, que se encuentra constituido por el Gerente General y su equipo inmediato (primera línea de reporte), de manera que están representadas las diferentes áreas de la empresa.

No se encuentra normado específicamente, pero es altamente recomendable mantener reuniones breves semanales con todo el equipo para tener una visión integral del negocio. Por otra parte, este tipo de comité es una herramienta de desarrollo gerencial, coadyuvando en el proceso de cambio.

Más allá de las distintas reformas estatutarias que deberán realizarse, la idea que subyace es incorporar buenas prácticas que puedan maximizar el valor de la compañía.

#### **4.1.4. Herramientas tecnológicas**

Como se dijo en el diagnóstico, la Empresa Familiar no tiene una página web actualizada, ni hace un uso eficiente de las redes sociales para promocionar sus productos.

Parece casi superfluo fundamentar que la Organización debe contar de mínima con una página web actualizada y hacer un uso eficiente de las redes sociales. A este primer objetivo, se pueden añadir, el uso de software específicos (como CRM) para maximizar las ventajas competitivas de la Firma.

En este sentido, se mencionarán algunas ventajas en la adopción de las herramientas tecnológicas.

En primer lugar, facilita la toma de decisiones por parte de la gerencia. La utilización de los recursos tecnológicos constituye uno de los medios más adecuados para aproximarse al entorno y desarrollar un conocimiento de los diferentes agentes que lo conforman. De manera sencilla y rápida, la Empresa accedería a gran cantidad de información relevante y actual.

En segundo lugar, se establecería una mejora en la comunicación con clientes. La gran cantidad de información permitiría a la Empresa Familiar personalizar, aún más, la relación con los mismos.

En tercer y último lugar, en lo relativo a la promoción de la Empresa, ésta ya no puede hacerse sin tener una clara estrategia de mercadeo e imagen corporativa en la web.

## 4.2. Cronograma de tiempos y planificación de recursos

El objetivo de profesionalizar la Empresa Familiar lleva en la mayoría de los casos la incorporación de nuevas formas de gestión que son distintas a las que se vienen realizando y a la idiosincrasia familiar.

Como cualquier proceso de cambio atravesará “una serie de fases que, en total, requieren normalmente de un espacio de tiempo considerable. Dar pasos apresurados sólo crea la ilusión de velocidad y nunca produce un resultado satisfactorio” (KOTTER, 2011, p.79). De hecho, dar pasos en falso puede tener un impacto devastador y anular todo el proceso de cambio.

Aunque a los fines didácticos se explicitaron por separado los distintos ámbitos de intervención, estos se deben plantear de manera integrada ya que mucho de ellos repercuten en otros.

Así, a manera de ejemplo, cuestiones como la incorporación de herramientas tecnológicas no supondrían, al menos en apariencia, una mayor complejidad. Sin embargo, aparecen nuevas cuestiones que se relacionan con otros ámbitos de intervención, como las buenas prácticas en recursos humanos, a saber: ¿Quién será responsable por la gestión de la página web?

A estas cuestiones, se suma que la realización de un protocolo familiar es un proceso y como tal debe realizarse en diferentes fases. Así BERMEJO (2018), citado por LUCERO BRINGAS, identifica cuatro fases bien diferenciadas: en la primera de ellas se produce la toma de conciencia sobre la necesidad de un protocolo. La segunda es donde la familia empresaria manifiesta los temas de su preocupación y se empieza a estructurar el protocolo con sus normas y principios. Una tercera etapa está dada por la firma del documento, y la última se corresponde con la puesta en marcha de lo que se establece en el protocolo, con las

subsiguientes reformas estatutarias, capitulaciones matrimoniales y la creación de órganos no existentes como el consejo o la asamblea de familia.

Aún, a riesgo de parecer reiterativo, si bien es necesario recordar que un protocolo es un traje a medida de cada empresa, también lo es que aproximadamente el tiempo de debate, consenso y redacción del protocolo promedia los nueve meses. Y que su revisión, a fin de evitar que sea letra muerta, se efectúa cada tres años.

Con el fin de llevar a cabo el plan de profesionalización de la Empresa Familiar Armando Croce, y considerando que el fallecimiento del fundador es relativamente reciente (2021), que la segunda generación está integrada por personas en sus cuarentas/cincuentas, y que la tercera generación todavía no alcanzó en su conjunto la mayoría de edad; y aún a riesgo de exagerar los tiempos, se prevé que el proceso dure dieciocho (18) meses divididos en distintas etapas como analizaremos a continuación.

#### ***4.2.1. Primera etapa (Hasta 6 meses)***

En esta primera etapa, resulta imperioso realizar el análisis y descripción de los puestos de trabajo. Los mismos deben tener: identificación del puesto, resumen del puesto, relaciones, responsabilidades y deberes, atribuciones del puesto, criterios de desempeño, condiciones de trabajo y ambiente, y, requisitos necesarios para desempeñarlo.

Se recomienda ya en esta instancia que la Gerencia General se instituya de manera unipersonal.

En principio, no resulta necesario llamar a un consultor para realizar dicha tarea; toda vez, que en la firma se cuenta con profesionales que pueden realizar tal labor (las dos personas que están finalizando el MBA). Pero si lo desean se puede llamar a un consultor externo a este fin, en cuyo caso se deberá negociar el precio de manera libre entre la Empresa y el consultor externo.

Desde otro ángulo, se recomienda formalizar las reuniones semanales con el Comité de Dirección.

Paralelamente, se debe tomar conciencia por parte de toda la familia sobre la necesidad de contar con un protocolo familiar. A tal fin, es necesario la creación del consejo familiar. Es fundamental que participen los hijos de los fundadores y su viuda. En el transcurso de las reuniones se puede evaluar la incorporación de los familiares políticos.

Durante esta primera etapa, se sugiere de mínima una reunión mensual del consejo de familia.

Si es posible se deberá avanzar con el análisis y debate de los temas que se desea incluir en el protocolo.

En esta instancia no es necesario tampoco contar con un consultor externo, ya que estos primeros pasos se pueden dar de modo amateur, aunque planificando reuniones para el abordaje de los tópicos que surjan.

Como se dijo previamente, conceptos que hacen a la Empresa Familiar como misión, visión y valores deben ser tratados en las primeras reuniones que se realicen, ya que resultarán ordenadores para temas subsiguientes.

Otro tema no menor, es que se debe ordenar toda cuestión patrimonial sucesoria evitando dilaciones innecesarias.

Durante el transcurso de esta fase, los cuatro primeros pasos de KOTTER cobrarán una relevancia mayor. Es decir, establecer un sentido de urgencia, contar con una coalición poderosa, crear y comunicar una visión; serán fundamentales para alcanzar los objetivos.

#### ***4.2.2 Segunda etapa (6 a 12 meses)***

La Empresa a esta altura contará con descriptivos de puestos donde se detallan deberes y responsabilidades. A partir de ellos, se deberá realizar evaluaciones de desempeño donde participen todos los colaboradores.

Como se sugirió por el carácter de la Firma, se considera prudente realizar evaluaciones 360 grados. En base a los resultados, realizar planes de formación y llevarlos a cabo a fin de maximizar el aporte de cada colaborador. La detección de las necesidades de capacitación

debe distinguir lo urgente (reactivo) de lo importante (proactivo). Se recuerda una vez más, que los planes de formación deberán estar relacionados con la estrategia de la Empresa.

Es oportuno también contar con planes de sucesión y diagramas de reemplazo. Estos deberán ser tenidos en cuenta, también, para la formación y desarrollo del personal.

Al igual que se dijo en relación a los descriptivos de puestos, para efectuar la labor precedentemente reseñada no es necesario contar con consultores externos para la evaluación de los colaboradores y detección de necesidades de capacitación, aunque aquí es recomendable la contratación del mismo. Existe en el mercado una variedad de firmas que prestan este tipo de servicios, desde consultoras boutiques hasta firmas multinacionales, por lo cual el precio dependerá de múltiples factores.

Por otra parte, y en relación al costo de los planes de formación, se debe informar que el mismo es mínimo, existiendo amplia oferta por instituciones educativas y capacitadores individuales en distintas temáticas.

El comité de dirección ya tendrá formalizado y normalizado las reuniones semanales, como parte del trabajo en la Empresa.

El lanzamiento de la página web y el uso de redes sociales de la Empresa debe realizarse en esta etapa, contando ya con un responsable a tal fin, toda vez que, en la primera etapa se asignó un responsable para esta tarea.

Se puede contratar algún diseñador web, o realizarse de manera interna a través de alguna plantilla. En relación a las redes sociales, no es necesario contar con un diseñador siendo ya responsabilidad directa del colaborador asignado a tal función.

Por otra parte, el consejo familiar debe avanzar con los temas que se van a incluir en el protocolo. Aquí si será necesario contar con un consultor externo.

Desde otro ángulo, y considerando que al finalizar esta etapa ha transcurrido un año calendario, la asamblea de accionistas deberá reunirse efectivamente. Nuevamente lo que se busca es el cumplimiento real de lo prescripto; más allá de lo formal, contando los accionistas con un foro propicio para el debate de cuestiones estratégicas.

En la asamblea de accionista, sería recomendable tratar la incorporación de profesionales que actúen como consejeros externos de la Gerencia General. De ser posible, se puede constituir un consejo asesor. Para cubrir este perfil se debe considerar que en la tercera etapa se propondrá una ampliación del directorio, incorporando directores independientes.

Aunque ya se mencionó, es necesario destacar que el costo de diseñadores web, consultores y consejeros externos, varía en función de una multiplicidad de factores y cada uno fija sus honorarios en forma diferente. Por lo tanto, el valor es relativo, debiendo ser negociado libremente entre este y los miembros de la familia.

Si en la anterior etapa los primeros pasos de KOTTER fueron trascendentes, aquí planificar y crear triunfos de corto plazo es sumamente necesario para mantener la motivación y adhesión al proceso transformacional. De igual modo, los líderes deberán apoyarse en estos triunfos para consolidar los progresos y producir aún más cambio, evitando tentaciones de detener el proceso.

#### ***4.2.3. Tercera etapa (12 a 18 meses)***

Desde la perspectiva de las buenas prácticas de recursos humanos se debe contar con procedimientos para todos los subsistemas involucrados. Ya fueron abordados, en las etapas precedentes lo relativo al análisis y descripción de puestos; evaluación de desempeño; desarrollo y planes de sucesión; y, formación.

Resta en esta etapa, pensar el subsistema de atracción, selección e incorporación de personas; y, remuneraciones y beneficios. En relación al primero de ellos, cada nuevo colaborador que se incorpore deberá contar con un procedimiento específico.

Por otro lado, lo relativo a las remuneraciones y beneficios, se sugiere aplicar remuneraciones móviles que respondan a cumplimiento de objetivos. Retomando a KOTTER lo que se busca es reconocer y recompensar a los empleados involucrados en logros. Se recuerda que la fórmula variable debe ser conocida por todos, evitando conflictos.

A las herramientas tecnológicas incorporadas en la etapa previa, se debe sumar un CRM Analítico. Lo que se busca principalmente con este tipo de software es poder evaluar el mercado, en especial poblaciones de interés y consecuentemente diseñar estrategias que permitan la conquista de nuevos mercados.

En relación al protocolo familiar este debe concluirse y suscribirse.

Como consecuencia de ello, será necesario realizar las reformas estatutarias correspondientes. Así, por ejemplo, y como ya se indicó se pasará de un directorio unipersonal a uno colegiado, que será integrado por miembros de la familia y profesionales externos. Si en la anterior etapa se constituyó el consejo asesor, este puede disolverse y los miembros integrarse al directorio.

El consejo de familia quedará instituido como el órgano de gobierno familiar que velará por el cumplimiento del protocolo, debiendo reunirse a partir de ahora al menos, una vez cada seis meses.

En cuanto a los costos de esta fase, la modificación del estatuto societario conllevará gastos de profesionales y tasas. Por último, la adquisición de herramientas tecnológicas dependerá del software en cuestión, pero existen múltiples alternativas.

A modo de síntesis, si la Empresa Familiar Armando Croce instrumenta la propuesta de intervención planteada, en un plazo de dieciocho meses (18), habrá accedido a poderosas instituciones y herramientas de profesionalización; contando con un diseño organizacional adecuado, buenas prácticas de recursos humanos y gobierno corporativo. Último, pero no menos importante, gracias a la incorporación de herramientas tecnológicas tendrá una identidad digital e información actual y relevante para la toma de decisiones estratégicas.

## 5. Conclusiones

Como fue reseñado oportunamente, muchas personas confunden el término Empresas Familiares con cualquier tipo de negocio “individual” o “artesanal” que se inicia para afrontar las necesidades económicas familiares, pero sin ánimo de importantes desarrollos o vocación de continuidad por parte de los miembros de la familia.

Si este fuera el caso, profesionalizar una Empresa Familiar devendría en un absurdo.

Afortunadamente, las mismas constituyen una realidad innegable, con un importante aporte económico, social y moral tanto a nivel nacional como global.

En su esencia, se entrelazan en una síntesis compleja y rica distintos subsistemas (al menos Empresa, Familia y Propiedad) para gestar un tipo de organizaciones con características particulares, donde la sucesión y voluntad de continuidad por parte de la familia son temas trascendentales.

Como toda organización, estas tienen un ciclo de vida.

En el caso de la Empresa Familiar Armando Croce, es posible advertir que ya se habían recorrido los estadios caracterizados por la impronta del fundador y el aporte de sus hijos. Siendo necesario para continuar con el crecimiento, desarrollar un proceso de profesionalización.

El lamentable deceso del fundador, trajo consigo una crisis que conmocionó tanto la vida emocional como empresarial.

Hoy, a casi cuatro años del fallecimiento, es necesario transitar la senda de la profesionalización para que la Firma pueda continuar su devenir. De no recorrerla, la Empresa allanará el camino hacia su propio declive.

La propuesta de intervención planteada, articula ejes que se consideran fundamentales en la búsqueda de un desempeño eficiente, minimizando las fuentes de conflicto interno y generando capacidades necesarias para competir en el mercado.

Contar con un Gerencia General unipersonal como así también con descriptivos de puestos para cada uno de los colaboradores, donde se establezcan deberes y responsabilidades evitará conflictos a futuro y generará un desempeño eficiente prescindiendo que “*todos hagan de todo*”. A su vez, estos descriptivos serán la piedra angular donde se apoyará todo el desarrollo del capital intelectual de la firma.

De igual modo el protocolo familiar debe considerarse un instrumento de gestión que, junto a los órganos de gobierno familiar y empresarial sugeridos, dotarán a la Firma de un mejor desempeño evitando conflictos internos, tan nocivos para este tipo de organización.

Asimismo, la incorporación de herramientas tecnológicas, permitirá a la Empresa contar con nuevas capacidades para competir y conquistar nuevos mercados, aportando a la Gerencia información actual y relevante.

La profesionalización no es una tarea fácil, ya que implica dejar de hacer lo que se estaba haciendo, para recorrer nuevos caminos. Es un proceso de cambio que generará resistencia.

Deviene fundamental en ello comprender estos procesos y conocer sus etapas para que el mismo finalice de manera exitosa. KOTTER sostiene que el proceso de cambio concluye cuando este se arraiga: si estos nuevos enfoques se instituyen en la “*forma que hacemos la cosas aquí*”, se habrá alcanzado el éxito.

Los ámbitos de intervención propuestos, con procedimientos, sistemas e instituciones constituyen poderosos instrumentos para que los campeones del cambio cumplan sus objetivos de profesionalización y la Empresa Familiar Armando Croce alcance un nuevo estadio en su evolución.

## 6. Referencias teóricas

- **ALLES, Martha A.** (2006). Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. 1a. ed. – Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- **ALLES, Martha A.** (2015). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. 3a. ed. – Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- **ALLES, Martha A.** (2017). Las 50 herramientas de recursos humanos que todo profesional debe conocer. 2a. ed. – Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- **AMAT SALAS, Joan M.** (2004). La Continuidad de la Empresa Familiar. 2a ed. Barcelona: Gestión 2.000
- **BELAUSTEGUIGOITIA RUIS, Imanol** (2017). Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación. 4a ed. México: McGraw-Hill.
- **CHAMPOMIER, María V.** (2024). La continuidad de la empresa familiar. Revista Argentina de Derecho Societario (Universidad Austral), Número 36, Abril 2024. Disponible [electrónicamente en https://rii.austral.edu.ar/bitstream/handle/123456789/3198/La%20continuidad%20de%20la%20empresa%20familiar.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://rii.austral.edu.ar/bitstream/handle/123456789/3198/La%20continuidad%20de%20la%20empresa%20familiar.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- **CHIAVENATO, Idalberto** (2008). Gestión del Talento Humano. 3a ed. México: McGraw-Hill.
- **CHURCHILL, Neil C.; LEWIS, Virginia L.** (1983). The Five Stages of Small-Business Growth. Harvard Business Review Magazine, May-June. Disponible en: <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>
- **DODERO, Santiago** (2013). El secreto de las empresas familiares exitosas. 2a Ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: El Ateneo.
- **DODERO, Santiago** (2019). El método EFE: Empresas Familiares Exitosas. 1a Ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: El Ateneo.
- **FAVIER DUBOIS (H), Eduardo M.** (2016). La empresa familiar en el derecho privado. Capítulo de la obra colectiva “La empresa en el nuevo Código Civil y

Comercial de la Nación” dirigida por Daniel Vitolo. Disponible en:  
[https://favierduboisspagnolo.com/trabajos-de-doctrina/la-empresa-familiar-](https://favierduboisspagnolo.com/trabajos-de-doctrina/la-empresa-familiar-en-el-nuevo-derecho-privado/)

[en-el-nuevo-derecho-privado/](https://favierduboisspagnolo.com/trabajos-de-doctrina/la-empresa-familiar-en-el-nuevo-derecho-privado/)

- **FAVIER DUBOIS (H), Eduardo M.; SPAGNOLO, Lucía** (2013). Herramientas legales para la empresa familiar: Protocolo de empresa familiar. Sociedades. Holdings. Cláusulas estatutarias. Reglamentos. Fideicomisos. Prevención, gestión y solución de conflictos. 1a ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ad hoc.
- **FAYOL, Henri** (1916). Administración Industrial y General. 9a. ed. Buenos Aires: El Ateneo.
- **FEIGEN, Marc; JENKINS, Michael; WARENDH, Anton** (2022). Is It Time to Consider Co-CEOs? Harvard Business Review Magazine, July-August. Disponible en: <https://hbr.org/2022/07/is-it-time-to-consider-co-ceos>
- **GALLO, Miguel Á.** (2004). Tipología de Empresas Familiares. Revista empresa y humanismo, Vol. 7, Nº. 2, 2004, págs. 241-258, España. Disponible en: <https://dadun.unav.edu/handle/10171/6966>
- **GARCÍA, Ileana** (2005). Estudio de Empresas Familiares en escenarios partiendo del Modelo Evolutivo Tridimensional. Omnia, 11(2). Disponible en: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/omnia/article/view/7133>
- **GERSICK Kelin E., DAVIS John A., MCCOLLOM HAMPTON Marion, LANSERBERG Ivan** (1997). Empresas Familiares. Generación a Generación. 1a ed. México: Serie McGraw-Hill de Management.
- **GREINER, Larry** (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review Magazine, May-June. Disponible en: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>
- **GUERRA, Luis; NAVAS, José** (2016). Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa. 2a edición. España: Civitas, Thompson Reuters.

- **KOTTER, John P.** (2011). Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación. Harvard Business Review (América Latina), número de diciembre.
- **LUCERO BRINGAS, María de los Á.** (2017). El protocolo familiar como herramienta de gestión de la familia empresaria [en línea]. Tesis de Doctorado, Universidad Católica Argentina, Facultad de Ciencias Económicas. Disponible en: <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/141>
- **MARTÍNEZ NOGUEIRA, Roberto** (1981). Las Dimensiones Técnicas y Sociales en el Análisis de la Empresa Familiar. Revista Contabilidad y Administración, Tomo IX, pág. 936. Buenos Aires: Argentina.
- **MINISTERIO DE SALUD – ANMAT.** *Tecnovigilancia*. Rescatado el 21 de octubre de 2024. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/anmat/tecnovigilancia#:~:text=La%20tecnovigilancia%20es%20el%20conjunto,desplegar%20las%20acciones%20correctivas%20pertinentes>.
- **MINTZBERG, Henry, QUINN, James; GHOSHAL, Sumantra; MIÑO, Eduardo** (1999). El proceso estratégico. 1a. ed. España: Prentice Hall Iberia.
- **MOLINA PARRA, Paula. A.; BOTERO BOTERO, Sergio; MONTOYA MONSALVE, Juan N.** (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. Revista Pensamiento & Gestión, núm. 41, 2016, pp. 116-149. Universidad del Norte Barranquilla, Colombia. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64650087006>
- **PERKINS, Guillermo** (2017). Empresas Familiares: Dirigiendo lo Nuestro. 1a ed. Buenos Aires: Temas.
- **PORTER, Michael E.** (2008) Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review (América Latina), número de enero.
- **PORTILLO MEDINA, Rafael; HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, Lissette** (2016). Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica. Barranquilla: Educosta Disponible en:

<https://www.researchgate.net/publication/310795468> Profesionalización en presarial en empresas familiares Una construcción teórica

- **RUEDA GALVIS, Javier F.** (2011) La Profesionalización, elemento clave del éxito de la Empresa Familiar. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 15, núm. 1, enero-junio, 2011. Universidad Nacional de Misiones, Misiones, Argentina. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935477001>
- **TAGIURI, Renato; DAVIS, John** (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. Family Business Review, 9(2), 199-208. Disponible en: <https://efamiliar.org/wp-content/uploads/2020/04/7.-Empresa-familiar-Fundamento-Te%C3%B3rico.pdf> existe una versión en español disponible en [https://biblio.colsan.edu.mx/arch/especi/hi\\_eco\\_027.pdf](https://biblio.colsan.edu.mx/arch/especi/hi_eco_027.pdf)
- **THOMPSON, Arthur A.; GAMBLE, John E.; PETERAF, Margaret A.; STRICKLAND A. J. III** (2012) Administración estratégica. 18a ed. México: McGraw-Hill.
- **WARD, John** (1987). Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership. 1a. Ed. California: Palgrave Macmillan.
- **WARD, John y GALLO Miguel** (1991). Nota Técnica de la división de Investigación del IESE-DGN-448, Barcelona.