

KOHLER, MARIA PATRIC
Las pymes familiares

2013

73186



87185

73186



UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO

Facultad de Ciencias Económicas

**Especialidad en Gestión de Pequeñas y Medianas
Empresas**

***“Las Pymes familiares y el ejercicio del liderazgo y sus
incidencias: ejemplificación de un caso local”.***

Director: Mgter Norma MARTINEZ de PEREZ
Autor: Esp. María Patricia KOHLER

*“A mi primo Alfredo Ugarte, por su destacada
colaboración para concretar mis sueños”*

AÑO 2013

7.186

MFN:
Clasif:
T. 848

INDICE:

CAPITULO I		04
1.	INTRODUCCION	04
1.2	METODOLOGIA DEL TRABAJO	05
1.3	RELACION DEL PRESENTE TRABAJO CON LA CARRERA CURSADA.	06
CAPITULO II		07
2.	PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	07
2.1	INTRODUCCION	07
2.2	EMPRESA-DEFINICION	08
2.3	PyME CONCEPTO DEL MERCOSUR	08
2.4	DEFINICION Y MARCO LEGAL	08
2.5	ASPECTOS CALIDAD DE PyME	09/10/11
2.6	EL ROL DE LAS PyMES	11
CAPITULO III		12
3.	EMPRESA FAMILIAR	12
3.1	ANTIGUEDAD DE LA EMP. FAMILIAR	12
3.2	INTRODUCCION	12
3.3	EMP. FAMILIAR VS PyMES	13
3.4	VENTAJAS Y DESVENTAJAS	14
3.5	PROFESIONALIZACION GESTION	15/16
3.6	PROTOCOLO FAMILIAR-CONSEJO FAMILIAR	17
3.7	CAUSAS QUE MOTIVAN MORTANDAD	17/18
3.8	CONDICIONES P/L ASUSTENTABILIDAD	19
3.9	CAUSAS DE CONFLICTOS EN LA EMP.FAM.	20
3.10	SUCESION GENERACIONAL	20/21/22

II

CAPITULO IV	23
4 EL ROL DEL LIDERAZGO	23
4.1 LIDER-DEFINICION	23
4.2 FUNCIONES DEL LIDER	23
4.3 DIMENSIONES DEL LIDERAZGO	24
4.4 PRACTICAS DEL LIDERAZGO	24
4.5 CARACTERISTICAS DE LOS LÍDERES	25
4.6 DIFERENCIA ENTRE LIDER Y GERENTE	26
4.7 ESTILOS DE LIDERAZGO	27/28
CAPITULO V	29
5 CASO UGARTE Y CIA SRL	29
5.1 ORIGEN DE LA EMPRESA	30-35
5.2 FACHADA SUCESIVAS GENERAC.	36
5.3 FACHADA ACTUAL "TATE"	37
5.4 UNIDADES DE NEGOCIOS	38
5.5 FACHADA KILROY	39
5.6 FACHADA KIT ESPRESS	40
5.7 FACHADA GRIMOLDI	41
5.8 FACHADA TATE EXPRESS	42
5.9 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	43
5.10 ORGANIGRAMA UNIDAD DE NEGOCIO	44
5.11 DETALLE EMPLEADOS 2001-2013	45
5.12 GRAFICO DE TENDENCIAS	46
5.13 GRAFICO DE EVOLUCIOM EMPLEADOS	47
5.14 DETALLE ACCIONAR DISTINTAS GENERAC.	48-51
5.15 IMPORTANCIA DE VISION-MISION-OBJETIVOS	52
5.16 ORIGEN DE "TATE EXPRESS" Y GESTION	53-56

||

CAPITULO VI

57

6.1 CONCLUSIONES

57

BIBLIOGRAFIA

58-60

RIO CUARTO (CBA); 29/11/2013

CAPITULO I

1. INTRODUCCION:

Para toda organización cuya meta es perdurar en el tiempo; la sucesión familiar es un riesgo, ya que puede tener un resultado positivo y trascender, o ver limitada su perdurabilidad.

Monsó (2005) señala que cuando hacemos referencia a una empresa familiar debemos hacer foco en las funciones de la familia y de la empresa: La familia es una institución, mientras que una empresa, es una organización cuyos fines son la obtención de un rédito económico.

En el presente trabajo y luego de un desarrollo pormenorizado del marco teórico comprensivo del instituto que nos convoca y tomando los temas que a nuestro entender tienen directa relación, se analizarán aspectos relativos al protagonismo que exhibe el líder de una Mediana Empresa Familiar y la planificación de la sucesión generacional, la que ocurre entre el titular y el resto de los miembros de la familia; para lograr el cambio generacional exitoso en el momento oportuno.

Con el fin de ir trabajando la teoría con la práctica, es común que presentemos aspectos de la empresa cuyo caso abordamos en el tratamiento teórico, a los fines de ir fijando los puntos que a nuestro criterio se nos presentan del análisis como relevantes.

En la situación particular que nos ocupa, es común que los roles se mezclen; por ende la clave del éxito se logra a través del accionar proactivo del socio de la empresa y como saber gestionar en el momento oportuno, su sucesión generacional.

Dos acciones claves: 1- La Planificación de la Sucesión Generacional

2- La Existencia de Buena Comunicación entre el titular y sus sucesores.

Thornton (2005) señala que para que una empresa se convierta en familiar, sus titulares deben transitar por la segunda generación, es decir que la condición sine qua non de empresa familiar surge de la sucesión.

La Sucesión Generacional consiste en un proceso, que se produce en el tiempo, entre el fundador y los miembros de su familia, que son los de la siguiente generación; lo cual no impide que no existan conflictos y resistencias a los cambios; ya que las personas como tales pueden tener perspectivas e intereses diferentes.

||

Para la conformación estructural del trabajo se considerará la doctrina existente en la materia, teniendo como objetivo en el primer capítulo realizar una Introducción acerca del tema que nos ocupa en la presente tesis ; en el segundo capítulo analizaremos a las organizaciones consideradas como Pequeñas y Medianas Empresas ; en el tercer capítulo desarrollaremos los aspectos más salientes de las denominadas Empresas Familiares; en el cuarto capítulo se procederá a analizar el Rol del Liderazgo y su influencia en las Empresas Familiares; en el quinto capítulo se presentará un caso concreto de una empresa PYME familiar de Río Cuarto (Cba), en la que se demuestra a través del oportuno accionar del Líder, el cambio generacional en forma exitosa –caso: “ TATE”- ; en el sexto capítulo y a modo de conclusión, se establecerán los factores claves y determinantes del éxito de la sucesión generacional, motivada por la gestión del Líder, en el momento oportuno de la vida de la empresa .

1.2. METODOLOGIA Y OBJETIVOS DEL TRABAJO:

- En relación al cuerpo del Trabajo Final, se realizará en primer lugar el desarrollo de un marco teórico relacionado con los principales temas de abordaje que darán sustento a la ejemplificación del caso de estudio. El tratamiento del caso particular real y local aportará enriquecimiento a las dos fases de la dialéctica entre teórica y práctica y viceversa. La secuencia será narrativa y expositiva con apoyatura doctrinal en las afirmaciones y conclusiones.
- Al decir de autores como Sierra Bravo (2005), entre otros, el estudio de caso debe constituir un análisis detallado de todos los aspectos ameritados y un desarrollo temporal “in extenso”, en este caso de la organización, objetivos que creo cumplimos en este trabajo.
- El objetivo final es el de determinar la posibilidad de lograr el cambio generacional en una PyME familiar, destacando el rol clave del liderazgo proactivo de los socios de la empresa; con resultado positivo.
- La metodología empleada es de carácter descriptivo-explicativo, con datos de carácter primarios y secundarios, cuantitativos y cualitativos (con más énfasis en estos últimos), intentando determinar en cada una de las apreciaciones una apoyatura teórica con aportes vivenciales del informante clave (en este caso

||

protagonista central del cambio) y otras que no corresponde a la organización traídos a los fines comparativos.

- Los resultados del análisis es presentar la realidad que acontece cuando se produce el momento de la sucesión generacional de la organización familiar, los inconvenientes con los que se enfrenta el fundador; la manera de mantener el liderazgo del socio proactivo, generando la sucesión en sus sucesores familiares, sin romper la estructura familiar e ingresar en una crisis organizacional.
- Para la estructura del Trabajo final se considerarán las secuencias presentadas en la introducción y que a los fines de la extensión del trabajo no deseamos repetir.

1.3. RELACION DEL PRESENTE TRABAJO CON LA CARRERA CURSADA:

Considerando la utilidad del tema a desarrollar en lo que respecta al proceso de Sucesión Generacional de la Pequeña y Mediana Empresa y el Rol del líder, su pro actividad, y sus connotaciones en el proceso; se ha analizado el intrincado proceso de transición, que es uno de los principales factores que debe considerar la organización, cuyo objeto sea perdurar en el tiempo; y que su éxito deviene de la oportuna gestión del Director y sus sucesores.

La temática de la sucesión de las empresas familiares ha sido tratada transversalmente en todas las asignaturas que componen el plan de estudio de la carrera de Especialización en Gestión de PYMES, dictada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto y en el caso de este Trabajo Final a la 1ra. Cohorte años 2012/2013, pero puntualmente en los cursos : Aspectos Jurídicos de las Pymes, Gestión de Pymes familiares y Gestión de Recursos Humanos, de cuyos responsables es citada bibliografía en varias partes del mismo.

La relación entre el tema desarrollado y la especialización en cuestión, ocurre naturalmente implícito en su estructura, conceptos y objetivos.

CAPITULO II

2. PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

2.1 INTRODUCCION:

El apogeo de este tipo de empresas de menor tamaño deviene de la posguerra, dado su poder de recuperación ante la situación adversa existente en el mundo, y se insertan con facilidad en la economía de nuestro país, conforme la mayor adaptabilidad frente a los cambios del entorno económico; la profesionalización insertada en la empresa; menor inversión por puestos de trabajo; lo que conlleva a transformarse en determinantes para el desarrollo social y económico del país.

Antes de la sanción de la Ley 24.467/95, las diferentes conceptualizaciones a nivel nacional expresaban diferentes razones para tipificar a una empresa como Pequeña y Mediana Empresa.

En la esfera del Ministerio de Economía y el Banco Central de la República Argentina, existían las siguientes Resoluciones del Ministerio de Economía 401/89, 208/93 y 52/94 y Circular "A" 1600 modificada por la Circular "A" 2089 del BCRA para denominar una PyME.

Vamos en primer lugar a definir qué se entiende por empresa y para ello tomaremos la definición de la Ley de Contrato de Trabajo (texto vigente); dado que es la que más se aproxima a un concepto actual de "Empresa"; para luego focalizarnos en la Pequeña y Mediana Empresa en la República Argentina, regulada por la Ley N° 24467, sancionada con fecha 15/03/1995, promulgada con fecha 23/03/1995; y la Ley N° 25300-B.O 07/09/2000; que prevé la necesidad de definir los parámetros para que una empresa sea considerada MiPyME.

2.2 EMPRESA-DEFINICION:

La definición adoptada por la Unión Europea en el año 2003 es la siguiente: “se consideran empresas a las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular”.¹

En nuestro país, la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 reformada por la Ley N° 21297 t. o; la define en su art 5°: “a los fines de esta ley se entiende por empresa la organización instrumental de medios personales materiales e inmateriales ordenados bajo una dirección para el logro de fines económicos o benéficos”.²

2.3 PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA-CONCEPTO EN EL MERCOSUR³:

En la esfera del Mercado Común del Sur, se consideran distintas categorías de Pymes en relación a Sectores Productivos, Tipos de empresas, Personal ocupado, y Ventas anuales. Para poder encuadrar las mismas, en las categorías establecidas en función de fijación de parámetros, las empresas no deben pertenecer a un grupo económico y el coeficiente establecido por límites máximos de empleados y facturación anual, debe coincidir con la realidad empresarial de cada uno de los países miembros del MERCOSUR.

2.4 DEFINICION Y MARCO LEGAL DE LA PyME EN LA REP. ARGENTINA:

En la legislación Argentina, en relación a las Pymes, se advierte que la Ley relaciona dos aspectos, uno de ellos basado en la cantidad de trabajadores y el otro en los niveles de venta dentro de la empresa.⁴

¹ Comisión de las Comunidades Europeas. Art. 1° de la Recomendación del 06-05-2003 sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas.

² María Estela PIÑA-Régimen Laboral en la Pequeña y Mediana Empresa-1ª.Edición 2011-La Ley.

³ María Estela PIÑA-Régimen Laboral en la Pequeña y Mediana Empresa-1ª.Edición 2011-La Ley.

||

Este tipo de empresas se encuentran reguladas por la Ley N° 24.467/1995 y la Ley N° 25300/2000.

2.5 ASPECTOS A CONSIDERAR PARA DETERMINAR LA CALIDAD DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA:

En el artículo 2 de la Ley N° 24.467 encarga *“a la autoridad de aplicación definir las características de las empresas que serán consideradas PYMES, teniendo en cuenta las peculiaridades de cada región del país, y los diversos sectores de la economía en que se desempeñan”*, ello sin perjuicio de lo dispuesto en el Título III del mismo cuerpo legal, respecto a las relaciones de trabajo, cuya autoridad de aplicación en ese caso es el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.⁵

El art. 83 de la Ley citada señala que: *“A los efectos de este Capítulo, pequeña empresa es aquella que reúna las dos condiciones siguientes: a) Su plantel no supere los cuarenta (40) trabajadores. b) Tengan una facturación anual inferior a la cantidad que para cada actividad o sector fije la Comisión Especial de Seguimiento del artículo 104 de esta ley”*.

⁶El art. 1 de la Ley N° 25300/2000 determina : La autoridad de aplicación deberá definir las características de las empresas que serán consideradas micro, pequeñas y medianas a los efectos de la implementación de los distintos instrumentos del presente régimen, contemplando las especificidades propias de los distintos sectores y regiones y con base a los siguientes atributos de las mismas o sus equivalentes: personal ocupado, valor de las ventas y valor de los activos aplicados al proceso productivo.⁷

⁴ María Estela PIÑA-Régimen Laboral en la Pequeña y Mediana Empresa-1ª.Edición 2011-La Ley.

⁵ Ley N° 24467 /1995.

⁶ La Comisión Especial de Seguimiento tenía entre sus funciones: “Determinar el monto de la facturación anual a los efectos previstos en el Art. 83 de esta Ley”.

⁷ Ley N° 25300/2000.

||

El último apartado del artículo mencionado establece que *“No serán consideradas MiPyMEs a los efectos de la implementación de los distintos instrumentos del presente régimen legal, las empresas que, aún reuniendo los requisitos cuantitativos establecidos por la autoridad de aplicación, estén vinculadas o controladas por empresas o grupos económicos nacionales o extranjeros que no reúnan tales requisitos.”*

La Ley determina los elementos cualitativos y cuantitativos que debe tener en cuenta la autoridad de aplicación: personal ocupado, facturación y valor de los activos, como elemento cuantitativo y establece como elemento cualitativo que debe cumplirse la independencia de la empresa. La Resolución SEPYME N° 24/2001 adoptó un criterio cuantitativo que solo considera *“el nivel de ventas de las empresas excluidos el IVA y el impuesto interno que pudiese corresponder”*.⁸

Por ende pueden coexistir otros criterios legislativos para determinar la condición Pequeña y Mediana Empresa, incluso para aquellos previstos en la Ley N° 24.467 no modificados por Ley N° 25.300. La SEPYME dictó la Resolución N°675/2002 el 25/10/2002, ajustando los montos de facturación, y la Disposición SEPYME 146/2006, que actualmente rige.

El 04/11/2002 se dictó Comunicación “A” 3793, y EL 16/02/2007 la Comunicación “A” 4628, mediante las cuales el BCRA adoptó los montos a los establecidos por la Secretaría P yME.

TAMAÑO SECTOR	AGROPECUARIO	INDUSTRIA Y MINERIA	COMERCIO	SERVICIOS	CONSTRUCCION
MICROEMPRESA	\$ 456.000	\$ 1.250.000	\$ 1.850.000	\$ 467.000	\$ 480.000
PEQUEÑAEMPRESA	\$3.040.000	\$ 7.500.000	\$11.100.000	\$3.360.000	\$ 3.000.000
MEDIANA EMPRESA	\$18.240.000	\$ 60.000.000	\$ 88.800.000	\$22.400.00	\$24.000.000

Montos publicados en la página web de la SEPYME sobre la base de la Disposición 147/2006

⁸ La reglamentación establece que: *“Se tendrá en cuenta para determinar la condición de la empresa, el valor de ventas totales anuales, excluidos los impuestos al valor Agregado e Internos”*. Esta disposición rigió hasta el 20/08/2010.

El 20/08/2010 mediante la publicación en el Boletín Oficial de la Resolución SEPYME N°21, se actualizan los montos máximos de las ventas totales que hacen que una empresa pueda ser considerada micro, pequeña o mediana en los siguientes valores:

TAMAÑO SECTOR	SERVICIOS	AGROPECUARIO	INDUSTRIA Y MINERIA	COMERCIO	CONSTRUCCION
MICROEMPRESA	\$ 590.000	\$ 610.000	\$ 1.800.000	\$ 2400.000	\$ 760.000
PEQUEÑAEMPRESA	\$4.300.000	\$ 4.100.000	\$10.300.000	\$ 14.000.000	\$ 4.800.000
MEDIANA EMPRESA	\$ 28.300.000	\$ 24.100.000	\$ 82.200.000	\$ 111.900.000	\$37.700.000

Como observación, se agregan dos medidas:

- 1- Cálculo del nivel de ventas de la empresa,
- 2- Sí la empresa demuestra su calidad de Pequeña y Mediana Empresa ante un programa público, mantiene la condición durante 24 meses.

2.6 EL ROL DE LAS PYMES-VENTAJAS Y DESVENTAJAS:⁹

Son un universo heterogéneo que comprenden desde Micro, Pequeñas Empresas de subsistencia, hasta Medianas Empresas competitivas en el mercado interno y externo.

La mayoría de las empresas Latino americanas son PyMES, son altamente intensivas en mano de obra e importantes generadoras de empleo.

Entre sus Ventajas se destacan: La capacidad de adaptabilidad al mercado; Rápida identificación de cambios en el entorno; Generadoras de empleo; etc.

Entre sus Desventajas, podemos enunciar: Problemas Cuantitativos: Financiamiento, Presión Fiscal, Carga Previsional; y Cualitativos: Capacitación e Información.

⁹ María Fernanda, ANDRES: Cátedra "Entorno de Negocios"04-05-2012-Esp. En Gestión de PyMES-facultad de Ciencias Económicas. U.N.R.C.

CAPITULO III

3. EMPRESA FAMILIAR

3.1 ANTIGÜEDAD DEL CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR

Con el devenir del tiempo, se ha llegado a la conclusión que la empresa familiar, es una de las organizaciones comerciales más remota en la historia del hombre.

Las empresas familiares forman parte de nuestra economía nacional y son representativas en la contribución al Producto Bruto Interno del país.

Se caracterizan por canalizar sus objetivos comerciales, patrimonio y gestión en el seno del grupo familiar; lo que implica numerosas ventajas para su operatividad, pero también se producen inconvenientes en relación a intereses de los integrantes de la organización familiar, problemas de gestión, control y administración de la misma.

Las motivaciones y acciones del fundador de la empresa familiar, es de gran relevancia ya que son el hilo conductor que trasciende a todas las demás generaciones, marca su impronta y guían el proceso empresarial de este tipo particular de organizaciones.

3.2 INTRODUCCION:¹⁰

Se denominan “Empresas Familiares” a aquellas en las que la propiedad y control de las mismas, está en manos de uno o más miembros integrantes de una familia.

Cuentan con un valor socio-económico, que es la voluntad de estabilidad y perdurabilidad en el tiempo. Ese valor social surge de la relación entre familia y empresa, además de ser un elemento que las distingue de otro tipo de empresa, produce algunos de los problemas críticos por los que a veces atraviesa la organización.

¹⁰ Ernesto NIETHARDT, Empresas de Familia-I- Rasgos y Desafíos de las Empresas Familiares-Buenos Aires. Arte Gráfico Editorial Argentino, 2012.

||

Curletto (2012) señala que en relación a la importancia Económica y Social de la Empresa Familiar, se destaca lo siguiente:

- 1- Más del 80% de las empresas existentes en Argentina son familiares.
- 2- Más del 70% de los puestos de empleo los generan este tipo de empresas.

Para la existencia de una empresa de familia, es imprescindible la coexistencia de tres aspectos:

1. La propiedad mayoritaria del patrimonio de la organización sea de titularidad de la familia, que le permita ejercer el control y la toma de decisiones.
2. El gobierno y la gestión de la organización sea ejercida por los miembros de la familia titular de la organización.
3. Finalidad de la familia de trascender en el tiempo, mediante la incorporación de las siguientes generaciones familiares.

3.3 EMPRESAS FAMILIARES VERSUS PyME:

En nuestro país, la Empresa Familiar como objeto de estudio, es muy reciente. En la mayoría de los casos estamos en presencia de empresas que son Pymes; no obstante ello no todas las Pymes son Empresas familiares, ni todas las Empresas familiares son Pymes, dado que muchas de ellas superan los parámetros que caracterizan a las Pymes aunque estén en manos de una familia.

En Argentina, la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa clasifica a las Pymes en base a niveles máximos de valores de ventas totales anuales, con distintos valores para los sectores agropecuario, industria y minería, comercio, servicios y construcción; respecto a las Empresas familiares se las clasifica por la participación de una o más familias en la propiedad y dirección de la empresa; pudiendo abarcar conforme su tamaño desde un emprendimiento a nivel local, a una gran empresa multinacional.

3.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR:

En relación a las ventajas que muestran este tipo de organizaciones, se destacan las siguientes:

1. Facilidad para adaptarse a los cambios, sobre todo en la 1° generación; esto se debe a la capacidad de tomar decisiones frente a los desafíos y crisis, en forma más rápida.
2. Mayor conocimiento de sus proveedores, de sus clientes y del entorno económico; en muchas empresas los directivos realizan en forma personal la compra de sus productos dado que existen con sus proveedores un lazo de confianza, lealtad y conocimiento.
3. Existen numerosas empresas familiares que compiten a nivel internacional, lo que significa contar con precios competitivos e introducirse en mercados del exterior.
4. Dinámico compromiso de la familia con su organización, le permite la reinversión de sus beneficios en la misma, ya que su foco está puesto a largo plazo.
5. Cultura bien definida, compartida por la empresa y la familia.

En cuanto a las desventajas que pueden caracterizar a las empresas familiares, podemos advertir las siguientes:

1. La información y comunicación con el resto de los familiares socios, es ineficiente y escasa, si este inconveniente no es solucionada con la premura necesaria, puede producir conflictos en las 2° y 3° generaciones venideras.
2. Se requiere mayor capacitación y coaching entre los miembros de la familia y el directivo, a los efectos de agilizar la transparencia y la comunicación, además de establecer una verdadera retroalimentación; lo que producirá beneficios en la organización.

||

3. Muchas organizaciones no han iniciado un proceso de profesionalización de su dirección y gestión de gobierno; lo que es un inconveniente para el crecimiento e internacionalización del ente.
4. Falta de creación de un protocolo Familiar e inserción del mismo, en donde se van a establecer pautas que van a regir la vida del ente y va a trascender al resto de las generaciones.
5. Un porcentaje alto de empresas familiares quiebran o tienen una vida limitada; solo un ínfimo porcentaje sobrevive hasta la 3° generación; no obstante en la actualidad se está tendiendo a revertir esta tendencia.
6. La relación de afecto entre los miembros de la organización familiar, los aleja de los criterios de profesionalización y dificultan su trascendencia a otras generaciones.

Curletto (2012) se refiere a la Empresa Familiar, qué es lo prioritario: La Familia o la Empresa:

La familia se la caracteriza por ser Emocional, Conducta Subconsciente, Introversión y Minimización frente al cambio.

La Empresa cuyos aspectos salientes son: Racionales, Conducta Consciente, Extroversión y Adaptación frente al cambio.

3.5 PROFESIONALIZACION DE LA GESTION DE LA PyME FAMILIAR¹¹:

En relación a la Profesionalización de la Pyme podemos mencionar que la misma consiste en delegar funciones y responsabilidades, distribuir poder y los recursos en forma reflexiva, prevenir y manejar eficazmente las transiciones y efectuar el Control respectivo.

Tres características:

Articular: significa determinar las debilidades que puedan suscitarse en la empresa, identificar sus causas, para encontrar las soluciones y estructurar las acciones para resolverlas.

¹¹ Guido CURLETTTO, Cátedra "Gestión de PyMES Familiares". 10-08-2012-Esp. En Gestión de PyMES-facultad de Ciencias Económicas. U.N.R.C

||

Delegar: Se refiere a tener la capacidad de encomendar y confiar parte de la resolución de los problemas a otras personas que integran la empresa familiar; a través de la comunicación, el conocimiento y la motivación para su resolución.

Controlar: Es tener la capacidad de evaluar el grado de cumplimiento, identificando las causas de las desviaciones y determinando nuevos cursos de acción.

En relación a las ventajas de la Profesionalización de las Empresas Familiares, podemos destacar, las siguientes.

- 1- Al poder delegar responsabilidades, el socio gerente de la empresa familiar puede centralizar su accionar en el Liderazgo y la Visión.
- 2- Cultura definida en base a la toma de decisiones descentralizadas y a la gestión coherente.
- 3- Recursos y responsabilidades asignados en función de metas previamente determinadas.
- 4- Crecimiento sostenido y controlado mediante una planificación estratégica formal.
- 5- Comunicación coherente, clara y abierta.
- 6- Asesoramiento externo tienen un rol preponderante en la empresa.
- 7- Los roles que ejecutan los integrantes de la empresa familiar han sido claramente definidos.
- 8- Presencia de mecanismos para la resolución de conflictos que pudieran suscitarse entre los integrantes familiares de la empresa (Consejo Familiar y Protocolo Familiar).

La PROFESIONALIZACION se realiza mediante cuatro mecanismos, a saber:

- PLANIFICACIÓN: Visión y Objetivos-Planificación estratégica y Planes Operativos.
- ORGANIZACIÓN: Estructura-Funciones y Responsabilidades-Procedimientos.
- RECURSOS HUMANOS: Reclutamiento-Evaluación de Desempeño-Sistema de Remuneración.
- DIRECCION Y CONTROL: Comunicación-Trabajo en equipo- Sistema de Información.

||

3.6 PROTOCOLO FAMILIAR-CONSEJO FAMILIAR:

PROTOCOLO FAMILIAR:

Se refiere a un documento escrito donde se reglamenta las relaciones entre los integrantes de la familia en la empresa.

Es de gran relevancia a la hora de determinar el proceso de Sucesión familiar; algunas de sus ventajas: fortificar la relación de los integrantes de la familia con la empresa, establecer reglas de juego precisas y claras, y proteger a la unidad familiar y promover el compromiso y el sentido de pertenencia de los integrantes de la organización, Proteger la supervivencia y sustentar el desarrollo.

El proceso de redacción de un Protocolo Familiar es de mayor importancia que el resultado en sí mismo. El Protocolo va a determinar entre otras los siguientes aspectos:

- La forma en que se va a retirar el fundador de la empresa familiar;
- La persona o quién puede sucederlo;
- Con qué pautas se va a elegir el o los sucesores del fundador.

CONSEJO FAMILIAR:

El objetivo fundamental de establecer un Consejo familiar dentro de la empresa, es la de actuar como mediador de los integrantes de la familia, en la toma de decisiones y en la resolución de inconvenientes que pudieran producirse dentro del entorno familiar y tuvieran incidencia directa en la gestión y dirección de la empresa.

3.7 CAUSAS QUE MOTIVAN LA MORTANDAD DE ESTE TIPO DE ORGANIZACIONES Y DIFICULTAN LA TRASCENDENCIA A FUTURAS GENERACIONES:

En relación a las situaciones que impiden la existencia de la sucesión generacional, en este tipo de organización familiar, podemos enunciar las siguientes:

1. Incapacidad de visión a largo plazo, para enfrentarse a crisis económicas.
2. Insuficiente inversión en tecnología y desarrollo. (I +D).
3. Falta de acceso a financiación externa a tasas adecuadas.

||

4. Deficiencias en la dirección y gestión operativa de la organización.
5. Escasa Planificación patrimonial.
6. Resistencia del fundador para ceder su propiedad y dirección, en el momento oportuno.
7. Incapacidad para atraer a sucesores competentes (falta de preparación de sus sucesores para el rol que deben ocupar y falta de motivación para serlo).
8. Falta de capacidad para retener empleados que ocupan puestos claves dentro de la organización.
9. Conflictos familiares para ocupar puestos en la planificación de la sucesión generacional.
10. Solventar los costos e inconvenientes financieros, que pudieran suscitarse en la transición hacia la sucesión generacional.

Mortalidad de las Empresas Familiares se producen respecto a:¹²

- | | |
|-----------------|------|
| • 1° Generación | 100% |
| • 2° Generación | 30% |
| • 3° Generación | 07% |

Entre las causas de este fenómeno, podemos enunciar las siguientes:

- 1-Envejecimiento de la estructura organizativa.
- 2-Mayores necesidades económicas de los integrantes familiares de la empresa.
- 3-Dificultades para el financiamiento del crecimiento, desarrollo y revitalización de la empresa familiar.
- 4-Crisis en la 2° Generación por el poder de la conducción y control de la misma.

¹² Guido CURLETTO, Cátedra "Gestión de PyMES Familiares".10-08-2012-Esp. En Gestión de PyMES-facultad de Ciencias Económicas. U.N.R.C

||

5-Retrasar el proceso de cambio generacional debido a resistencia por parte de los fundadores, o por falta de solvencia financiera para asumir los costos de la sucesión.

6-Conflictos entre los miembros de la empresa familiar, por falta de comunicación.

7-Administración deficientes, falta de definición de Visión, Misión y Objetivos claros.

3.8 CONDICIONES INDISPENSABLES PARA LA SUSTENTABILIDAD Y LA PRESERVACION DEL CARÁCTER FAMILIAR EN UNA ORGANIZACIÓN:

Dado que la fragilidad de las empresas familiares deviene de factores inherentes a la sucesión generacional y a la gestión; podemos mencionar que los aspectos a considerar para preservar el carácter familiar de estas organizaciones son los siguientes:

Planificar la sucesión generacional con tiempo; vencer la resistencia de los fundadores a dejar sus puestos en el momento oportuno; garantizar que los sucesores familiares sean competentes, tengan conocimiento de los roles que deben ejercer en la organización y estén preparados para ellos; tener capacidad para motivar y retener a directivos y empleados no familiares; y contar con solvencia financiera para solventar con liquidez los costos del cambio generacional.

No hay que dejar de lado el tema de los conflictos entre los miembros de la familia de la organización; dado el transcurrir del tiempo, una empresa se inicia con un fundador, pasa a ser en la segunda generación una organización de tipo societaria entre hermanos, y en la tercera generación se transforma en una sociedad entre primos; por lo que hay que rescatar la armonía familiar como una impronta heredada por el accionar del fundador de la organización.

3.9 CAUSAS DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR:

Las situaciones que pueden ser generadoras de conflictos, en este tipo de organizaciones, pueden ser destacadas las siguientes:¹³

1-Ausencia de Visión, Misión y Objetivos.

2-Inexistencia de Órganos de Gobierno, con roles específicos como la Junta de accionistas (propiedad), el Consejo de familia (Familia) y el Directorio (Empresa).

3-La no existencia de una planificación acerca de la sucesión generacional, dado que la sucesión es el momento más crítico por el que traspone una organización familiar. En esa planificación se deben incluir tres aspectos: Enseñar a hacer, hacer y dejar hacer.

4-No ensamblarse a los cambios tanto económicos como tecnológicos, por los que atraviesa la organización familiar, en el transcurso de la vida de la empresa; no saber adecuarse a las nuevas tendencias, al nuevo crecimiento económico, a la economía del país; no tomar decisiones en el momento indicado.

3.10 LA SUCESION GENERACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR PyME¹⁴:

La Sucesión debe ser un **proceso no un suceso**, las empresas familiares se encuentran en este ciclo o etapa con situaciones críticas que conmueven no solo al integrante de la familia, que se retira sino a la empresa en sí misma:

El fundador de la empresa o su sucesiva generación, aquella persona que sobre sí caiga toda la responsabilidad de Dirección y Control de la Empresa familiar; en algún momento de su vida empresarial, puede sentir la necesidad de retirarse en forma activa de la empresa y buscar un sucesor que lo reemplace; aquél que le de la impronta de integridad e idoneidad y sea capaz de que la empresa perdure en el tiempo.

Sí bien es posible delegar en un sucesor las funciones de dirección y control que ejercía el sucesor, es necesario una planeación para que el proceso de sucesión al sucesor o sucesores familiares, sea exitoso.

¹³ Santiago ANTOGNOLLI, Empresas de Familia-IV-Cómo diseñar la estructura y las formas de gobierno.1° ed.-Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino, 2012.

¹⁴ Guido CURLETTO, Cátedra "Gestión de PyMES Familiares".01-09-2012-Esp. En Gestión de PyMES-facultad de Ciencias Económicas. U.N.R.C

||

- Consideraciones a tener en cuenta, para lograr un resultado positivo, en el plan de sucesión generacional:

-El proceso debe ser iniciado en el momento oportuno.

-Debe establecerse un Plan formal y ser comunicado a los integrantes familiares de la empresa.

-Debe existir entre los miembros de la familia, un sentido de pertenencia y compromiso.

-Debe procurar impartir, en forma directa o mediante coaching, entrenamiento específico de las tareas inherentes a la Dirección y Control, Conocimiento acabado de las áreas y funciones plasmadas en el Organigrama de la empresa, a los futuros sucesores que sean contemplados para iniciar el proceso sucesorio; además se debe solicitar ayuda a asesores externos, especialistas en sucesiones generacionales.

-El retiro del sucesor debe ser anunciado, respetado y comunicado a los integrantes de la empresa; y debe considerar, cuáles serán sus planes, una vez finalizada la sucesión. .

- Dentro de los factores que pueden inducir a la Resistencia a la Sucesión Generacional en una Empresa Familiar, podemos enunciar los siguientes:

1-La inexistencia de información para la determinación del Diseño, la planificación y ejecución del Plan de Sucesión.

2-Resistencia a modificar la estructura de la empresa familiar.

3-Resistencia al cambio por parte del fundador de la empresa.

4-Negación a delegar la propiedad y la conducción por parte del fundador.

5-Incertidumbre por parte del fundador de la PyME.

Se debe considerar el Clima de la Organización al momento de iniciar el proceso de la Sucesión; dado que si el clima es negativo; será muy difícil transferir a la empresa hacia el Plan de sucesión determinado.

- En relación a las Perspectivas a tener en cuenta tanto para el Sucesor, como para los Sucesores, en la etapa de la transición e implementación del Plan sucesorio, podemos enunciar las siguientes:

||

1. Las perspectivas para los sucesores familiares son las siguientes:

- Grado de autoestima y confianza en sus conocimientos, habilidades y experiencias, que le facilite la conducción y el liderazgo;
- Experiencia en otros ámbitos de trabajo;
- Formación en la empresa familiar;
- Credibilidad y Respeto en forma recíproca con los demás integrantes familiares y no familiares de la empresa;
- Procurar la prevalencia de la armonía entre los miembros familiares;
- Prepararse para la Sucesión.

2. Las Perspectivas para el Sucesor que se retira, son las siguientes:

- Encontrar la manera de seguir comprometido con la empresa, ya sea mediante la colaboración y comunicación de experiencias necesarias para la dirección y el control;
- Sentirse satisfecho de lo logrado en cuanto a la expansión de la empresa y de los resultados obtenidos en su gestión;
- Los sucesores deben colaborar en el establecimiento del Plan de la Sucesión generacional, generando empatía y reconociendo sus aciertos.
- El fundador debe impulsar al cambio de conducción, en forma clara y transparente; la que debe ser comunicada a todos los integrantes de la organización.
- Implicar a todos los sucesores en el establecimiento del plan de Sucesión como co-responsables del mismo.

3. En relación a los Aspectos Patrimoniales y No Patrimonial a considerar durante la Planificación de la sucesión generacional, se destacan entre otros:

Aspectos patrimoniales: Planificación Financiera; Traspaso de la propiedad de la empresa (Por ejemplo en una S.R.L el capital suscrito lo dividirá entre el sucesor y sus cuatro hijos, correspondiendo un 20% a cada uno de ellos, y también en relación a la responsabilidad, la cual es limitada a las cuotas partes suscriptas; Distribución del patrimonio entre los herederos.

Aspectos No Patrimoniales: Previsión respecto al Testamento; designación de tutor en caso de existencia de hijos menores de edad; Designación de Curador, en caso de personas incapaces jurídicamente.

INSTRUMENTOS : Los que comúnmente se utilizan en la Planificación de la Sucesión generacional, son: Fideicomiso, Constitución de Sociedades, Donación.

CAPITULO IV

4. EL ROL DEL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES¹⁵.

4.1 LIDER-DEFINICION:

Se denomina al Líder como *“La Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientador”*.¹⁶

COVEY(1993), se refiere al Liderazgo, basado en Principios, considerando, que *“los Líderes centrados en principios desarrollan características que sirven a todos como símbolo de progreso para la vida”*, se trata de un Liderazgo que eleva los valores éticos y morales¹⁷.

Se debe ejercer un tipo de liderazgo, capaz de transmitir y dirigir, logrando los objetivos planificados. A través de las características de los líderes: Carisma, Percepción, Empatía y Seguridad, se debe lograr un estilo de conducción que sea pro activa para la empresa, el empresario y sus subordinados.

4.2 FUNCIONES QUE REALIZA EL LIDER:

Las funciones más importantes que realiza el Líder son las siguientes¹⁸:

- a- Definir la Misión, Visión y Objetivos de la organización.
- b- Determinar los medios para el logro de los fines proyectados.

¹⁵Norma, MARTINEZ de PEREZ- Graciela MIGNACCO: Curso: La Administración de Recursos Humanos en la PyMES. Facultad de Ciencias Económicas-U.N.R.C (2012).

¹⁶ Diccionario de la Real Academia Española (2005).

¹⁷ Stephen, COVEY: *“El Liderazgo centrado en Principios”*, Ediciones Paidós, 1993.

¹⁸Norma, MARTINEZ de PEREZ: Curso: Liderazgo y Equipos de Trabajo. Facultad .de Ciencias Económicas-U.N.R.C (2009).

||

- c- Mediar ante situaciones de conflicto que puedan atentar contra el clima laboral de la organización.
- d- Considerar la influencia hacia sus liderados.
- e- Tomar decisiones y gestionar oportunamente.

4.3 DIMENSIONES DEL LIDERAZGO:

Se deben considerar desde el punto de vista de quién ejerce el rol del líder, y comprenden los siguientes aspectos:

El **líder** que ejerce la gestión y dirección de la organización, con sus fortalezas, habilidades, inspiraciones y su mirada focalizada a las relaciones de sus subordinados.

Los **seguidores**, quienes también están dotados de habilidades, debilidades, ambiciones, aspiraciones y toman como referente a la persona del líder.

El **entorno**, con su dinámica de cambios coyunturales, políticos, económicos y sociales que afectan a la conducta del líder y su grupo.

La **cultura** de la organización, que está conformada por el conjunto de valores, creencias, y conductas.

4.4 PRACTICAS PARA LOGRAR UNA CONDUCTA DE LIDERAZGO ALTAMENTE EFECTIVA¹⁹:

La mejor inversión que debe hacer un gerente de una organización, a los fines de poder gestionar eficazmente los recursos humanos a su cargo y lograr las metas planificadas, es modificar sus paradigmas, es decir cambiar la manera de focalizar al mundo.

COVEY (2005) nos señala "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva"; lo que nos inspira una nueva manera de cambiar el comportamiento de las personas al frente de una organización; que permiten evitar la inercia y lograr su dirección con éxito.

¹⁹ Stephen R. COVEY- "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva"-2° ed. 5° reimp.- Buenos Aires: Paidós, 2009.

||

Los 7 hábitos mencionados precedentemente, son los siguientes:

1. Ser Proactivo.
2. Tener objetivos.
3. Establecer prioridades.
4. Pensar en positivo.
5. Procurar comprender y luego ser comprendido.
6. Propender a la Sinergia.
7. Afilar la Sierra

Los tres primeros hábitos se refieren al “autodominio”, orientado al crecimiento de la personalidad del gerente para obtener la independencia; los restantes tres hábitos tratan acerca de las relaciones con los demás- trabajo en equipo, cooperación y comunicación-están orientados a lograr la interdependencia. El 7° hábito nos indica la renovación permanente, para comprender mejor los hábitos restantes.

La diferencia entre un Liderazgo Proactivo y un Liderazgo reactivo está centrada en la fuerza emocional, en la integridad y en la reacción frente a circunstancias difíciles o adversas.

Existen valores esenciales en la vida de toda persona que ejerza el liderazgo: Entre ellos se resalta la Experiencia, Integridad y Actitud.

La experiencia señala que el más alto de los tres valores es el de “la actitud o de respuesta a lo que se experimenta en la vida diaria, las adversidades pueden provocar cambios de paradigmas a situaciones totalmente nuevas, en donde se encontrará reflejada la persona en sí misma, como ve a los demás, etc.

4.5 CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES:

²⁰Las particularidades que debe tener todo líder de una organización, para ser referente frente a sus subordinados, son las siguientes:

1. Progresista.
2. Positivo.
3. Digno de Confianza.

²⁰ Kouzes y Posner- El Desafío del liderazgo- Capítulo II- Lo que los poderdantes esperan de los líderes. Copyright 1995.

||

4. Competente.
5. Inteligente.
6. Cooperador.
7. Inspirador.
8. Independiente.
9. Integro.
10. Responsable.
11. Ético

4.6 DIFERENCIA ENTRE GERENTE Y LIDER:²¹

Es importante distinguir las acciones de estos dos tipos de Roles o Perfiles de conducción:

Gerente: Es aquella persona que se ocupa y preocupa por la eficacia y la eficiencia y a los efectos de lograr los resultados previstos, funda su accionar en estrategias. Soluciona los conflictos que se susciten entre sus subordinados y asume los riesgos de su gestión. La competencia que ejerce es a nivel técnico, gestiona los recursos humanos y sus funciones operativas, basada en experiencias, habilidades y conocimientos. La autoridad ejercida se la da su rol jerárquico dentro de la organización.

Líder: Es aquella persona que focaliza su preocupación en el éxito de la gestión mediante el desarrollo de los recursos humanos a su cargo. Se centra en la adaptación a un entorno sujeto a cambios, progresos; a través de la motivación y el desarrollo continuo de sus subordinados que forman su grupo de trabajo dentro de la organización. La autoridad ejercida se base en sus competencias técnicas, de conocimiento, de gestión, y humana, mediante la cual el grupo le brinda apoyo y lealtad.

Es innegable que todo Gerente debe poseer habilidades y conocimientos técnicos que lo habiliten para la gestión y la conducción de la organización y equipos de trabajo a su cargo. En relación a los conocimientos, son aquellos relacionados con el perfil de trabajo que ocupa, y que son administración, marketing, cobranzas, producción, relaciones humanas.

²¹ Enrique L. Cremaschi - Ser Gerente-1° ed -Buenos Aires : Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires,2013.

||

No obstante estos conocimientos, que en muchos casos son adquiridos mediante carreras universitarias, cursos, posgrados, o bien por experiencias o trayectoria a través del tiempo, dentro de la organización; no son suficientes para la conducción de la organización en forma exitosa.

Los objetivos, políticas y conocimientos, deben ser comunicados y gestionados dentro de la organización, debe existir un verdadero feed-back entre los miembros del grupo de trabajo y el gerente; quién debe motivar, instruir y delegar tareas y funciones.

EL Gerente debe demostrar ser titular de habilidades personales, para lograr influir en los demás miembros de la organización y obtener un objetivo en común. No siempre un buen Gerente es un buen Líder.

Las organizaciones actuales requieren líderes en la pirámide de su organización, para delinear el planeamiento estratégico y líderes en las bases intermedias para que puedan ser gestionadas.

4.7 ESTILOS DE LIDERAZGO²² :

VISIONARIO Es el líder que a través de sus capacidades, habilidades, empatía; logra hacer frente a realidades que pudieren suscitarse; en ejercicio de su rol.

AUTORITARIO o AUTOCRATICO: Es aquella persona que actúa con firmeza, autoridad; es el que toma todas las decisiones que relacionan al equipo trabajo. No delega, controla todo, es aquella persona que ejerce el poder de manera absoluta y directa. Es un líder requerido ante situaciones críticas que enfrenta una organización; donde deban tomarse decisiones extremas que no pueda dilatarse; actúa con celeridad tomando con responsabilidad el curso de acciones a seguir. No motiva y los miembros del grupo a su cargo no tienen sentido de pertenencia, ni de compromiso.

DEMOCRATICO: Es un líder que motiva, que toma las decisiones basada en el consenso del grupo a su cargo; logra que las personas se comprometan en la tareas asignadas y en el cumplimiento de metas fijadas. Cuando se necesite para el logro de los resultados de la organización, es un excelente tipo de liderazgo, ya que toma decisiones en consenso con su grupo, logrando el compromiso de las personas y el aporte de nuevas ideas por parte de ellos, lo cual trae implícito aumentar el sentido de pertenencia hacia la empresa.

²² Norma, MARTINEZ de PEREZ (2009) Curso. Liderazgo y Equipos de Trabajo-Facultad de Ciencias Económicas- Universidad nacional de Río Cuarto.

||

TIMONEL: Es ideal en aquellas situaciones en las que el Líder debe ocuparse de dirigir un grupo muy competente.

COACHING: Cuando se requiere un formador, un verdadero desarrollo de feedback en el grupo, el líder coaching actúa, transmitiendo todas sus experiencias, conocimientos; es un verdadero tutor hacia sus subordinados.

AFILIATIVO: En aquellas situaciones que imperan comúnmente en una organización, tales como solucionar conflictos internos o fortalecer el cambio de estrategias, actúa brillantemente este tipo de Liderazgo.

Los mejores Líderes, son aquellos que se sirven de las seis modalidades diferentes del Liderazgo.²³

Podemos clasificar a los líderes en dos estilos:

1. Promueven la **Resonancia** en el clima laboral de una organización, es decir alientan y logran rendimiento, cumplimiento de objetivos; son los llamados Líderes visionario- Líderes Coatching- Líderes Democráticos.
 2. Promueven la **Disonancia** en el clima laboral de una organización; son los llamados Líderes Timonel- Líderes Autoritarios.
- En relación a las Competencias para ejercer un Liderazgo eficaz, podemos destacar, las siguientes²⁴: 1-Asumir Riegos; 2- Establecer una Visión compartida; 3- Tener Pro actividad; 4-Respetar la Misión de la empresa; 5-Generar Confianza entre sus grupos de trabajo; 6-Formular el Plan de acción, en relación al entorno y los recursos asignados para la ejecución de las metas propuestas.

²³ Daniel, GOLEMAN -El Poder de la Inteligencia Emocional-"El Líder resonante Crea Más" Ed. Plaza-Janes.

²⁴ Miguel Ángel, VICENTE. Doctor de la Universidad de Buenos Aires. Director del posgrado PyMES en Económicas UBA.
Profesor Jorge Amadeo FRANCO-Cátedra: Dirección Estratégica" (2013). Especialidad en gestión de PyMES- Universidad Nacional de Río Cuarto. Facultad de Ciencias Económicas.

CAPITULO V

5 CASO UGARTE Y CIA. S.R.L (ZAPATERIAS TATE)²⁵:

El origen de esta empresa, surge de una cadena de zapaterías formadas por un conjunto de socios, entre los que se encontraba el Sr Arnoldo Ugarte.

“TATE “es un negocio familiar que desde sus orígenes fue planteado para vender calzado al por menor, apuntando a toda la familia, y a medida que transcurrieron los años, se fueron incorporando sub-rubros como el de marroquinería e indumentaria deportiva.

Empresa de Tercera generación, dirigida por socios familiares directos del socio fundador; la organización transitó una crisis financiera durante 2001; teniendo que llegar con fecha 11/2001 a un Concurso Preventivo.

Con el accionar estratégico y liderazgo proactivo del socio de la 2° generación Alfredo Ugarte y un gran grupo de trabajo que lo secundó, alentó, y fortaleció; lograron recuperarse; constituyéndose en un modelo de éxito, asentado en una correcta gestión de gobierno, armonía familiar, y trabajo en equipo, que permitió superar los conflictos económicos.

El sueño de Alfredo Ugarte al incorporarse a la empresa familiar, que había fundado su padre Arnoldo Ugarte fue *“El de ofrecer algo más que vender un par de zapatos; brindar un servicio con una adecuada financiación, máxima variedad dentro de la especialidad y al mejor precio”*.

Posteriormente Alfredo Ugarte comienza a pensar en la Sucesión Generacional, y emprende acciones para transmitirles a sus cuatro hijos, todas sus experiencias, conocimientos y entrenarlos en cada uno de los roles y tareas específicos del negocio, en las funciones de gestión y de dirección; para que una vez preparados y ya profesionales, vayan en forma paulatina incorporándose a la empresa familiar, siempre secundados por él para enfrentar el desafío de continuar con los objetivos planificados y expandirse a largo plazo, amén de trascender a lo largo de las generaciones.

Actualmente se ha logrado este propósito con la incorporación activa de Andrés Ugarte, Hernán Ugarte, Rafael Ugarte y Darío Ugarte, con la colaboración de Alfredo Ugarte; habiéndose logrado la inauguración de nuevas unidades de negocios y el desarrollo de la I+D, la profesionalización y una óptima gestión y conducción.

²⁵ Fuente: Alfredo UGARTE, Socio de la firma UGARTE Y CIA, SRL.

||

Podemos inferir que la clave del éxito en esta empresa familiar, fue el protagonismo y liderazgo de Alfredo Ugarte y su accionar oportuno en la transmisión del negocio a sus hijos, la armonía familiar existente que impidió cualquier atisbo de conflicto inter familiar, esta 3° generación supo aprovechar y retroalimentarse de todos los conocimientos, experiencias enseñadas, pudiendo cumplir con el sueño de su abuelo Arnoldo Ugarte, que fue " *Trascender con integridad y dignidad en la vida y los negocios de la empresa familiar*".

5.1 ORIGEN DE LA EMPRESA Y SUS SUCESIVOS CAMBIOS GENERACIONALES:

La empresa fue fundada en el año 1938 por el Sr T. Ramírez y otros; abriendo el primer local del rubro zapatería en Villa María (Cba), con el nombre de "Casa Amarilla". Al poco tiempo se hace lo mismo con locales en Río Cuarto (Cba) , también con el nombre de "Casa Amarilla", en Venado Tuerto (Santa FE), bajo el nombre de TATE, en Concepción del Uruguay (Entre Ríos), bajo el nombre de "Casa Amarilla" y Ramos Mejía en Provincia de Buenos Aires, también con el nombre de "Casa Amarilla".

A medida que fue transcurriendo el tiempo fueron cambiando los socios y los nombres de los negocios, debido a nuevas incorporaciones, o por muerte de algunos de los integrantes de la sociedad.

Justamente por el fallecimiento de uno de los principales fundadores es que se decide distribuir el manejo de los negocios, dando lugar a que el Sr Arnoldo Ugarte (1° generación) se haga cargo de la Sucursal de Río Cuarto en el año 1965, siendo el socio que continuó con la Razón Social.

En el año 1966 cambia la Razón Social pasando a llamarse de "T. RAMIREZ y CIA SRL" a "UGARTE y CIA S.R.L."; y su nombre comercial "Casa Amarilla" por el de "TATE".

En Julio de 1968, el hijo mayor y uno de los actuales socios, Alfredo Ugarte (2° generación), se incorpora a la sociedad, para hacerse cargo del negocio familiar, que contaba con un solo local en la esquina de General Paz y Rivadavia de la ciudad de Río Cuarto; la empresa tenía una dotación de personal de sólo tres empleados.

La actividad desarrollada por la empresa, era la comercialización de calzados especialmente de moda y actualidad, ofreciendo productos de niños, damas y caballeros.

Con la incorporación del socio Alfredo Ugarte (2° generación), en el año 1968, la empresa ha crecido en forma exponencial, existiendo locales instalados según el método

||

tradicional de atención al público, con asesoramiento mediante personal especializado, y un sistema de auto-servicio del calzado con exhibidores múltiples.

En ese mismo año, Arnoldo Ugarte decide continuar en Buenos Aires, tal como lo venía haciendo desde 1945, con el objeto de administrar lo relacionado a Compras de los productos que comercializan, para ello cuentan con una Oficina Administrativa; y el rol fundamental, el de contactarse en forma personal con los proveedores y la mencionada Oficina se convierte en el lugar en común donde los fabricantes de calzado concurren a llevar sus nuevas ideas de producto y ofrecer sus servicios; Arnoldo Ugarte consideraba que al existir una fidelización con los proveedores a través de la confianza manifiesta por la empresa, era una verdadera fortaleza para la empresa para el cumplimiento de sus objetivos; mientras que Alfredo Ugarte se encarga de la gestión y dirección del negocio de Río Cuarto. Coexistían las dos generaciones en la empresa familiar, pero cada uno de los socios se ocupaba de un rol importante y lo hacía en forma armonizada.

En el año 1993, Alfredo Ugarte solicita asesoramiento al Lic. Luis Ángel Bellini (docente de la FCE -UNRC) para que realice un Relevamiento del Sistema Administrativo Organización Comercial, a los efectos de tener un diagnóstico acerca de la gestión y conducción de la empresa, siendo las conclusiones, entre otras, las siguientes:

- Dada la particularidad de los hábitos y costumbres del consumidor de esta ciudad, es necesario la separación de la mercadería de mayor valor en el local de la esquina; de la línea económica en la mitad de cuadra.
- Se observa la homogeneidad de las personas que consumen los productos en los locales comerciales.
- Es de rescatar las cualidades que presentan los recursos humanos que posee la organización.
- Así como existen responsables en compras, finanzas, personal e Inventario, en Ventas resulta acertada la descentralización de funciones en diferentes personas, concretada en la figura del Encargado de Sección.
- Resulta adecuada la implementación del encargado de cada sección.
- Se observa la falta de espacio físico en los locales de venta, lo que conlleva demoras en la atención al público e incomodidades.

||

Con la información colectada y analizada, habiendo detectado problemas que presentaba el sistema, se planteó la Propuesta de Cambio con el fin de mejorar la organización comercial y los sistemas administrativos. Se realiza el diseño de un nuevo sistema administrativo, base del trabajo del encargado de Sistemas.

Fue muy importante para la gestión comercial considerar los aspectos señalados en el relevamiento, y llevarlos a la práctica en la empresa; es por ello que el estilo de liderazgo adoptado por el Sr. Alfredo Ugarte en esta etapa además de ser Visionario, es Democrático; logrando una continuidad de crecimiento en su gestión.

En marzo de 2000 se produce la incorporación a la sociedad, de uno de los hijos de Alfredo Ugarte; Andrés Federico Ugarte (3° generación), de profesión Licenciado en Administración de Empresas y quién se ocupa de gestionar: Créditos-Cuentas Corrientes-Administración de Sucursales y Costos; y en marzo de 2001, la incorporación a la sociedad de Hernán Alfredo Ugarte (3° generación), quien se ocupa de todo lo relativo a compras, podemos inferir que Alfredo Ugarte ha ejercido un liderazgo Visionario, poniendo a su negocio siempre en la línea de Vanguardia..

Tras el fallecimiento del socio fundador (Arnoldo Ugarte), en el año 2004, Alfredo Ugarte, se ocupa en forma particular de entrenar, retroalimentar y transmitir todos sus conocimientos a la nueva generación, que se va incorporando a la empresa familiar.

Con posterioridad se produce la incorporación de sus otros dos hijos: Rafael Eduardo Ugarte, de profesión Licenciado en Marketing, que pasa a ocuparse del Marketing y de la Gestión de Recursos Humanos, Ventas y Capacitación; y Darío Benjamín Ugarte con conocimientos en Comercio exterior, quién se ocupa de gestionar Proyectos, Reformas y actualización de locales, realización, puestas en marchas, etc.

La presencia de esta nueva generación (3° generación), tras el fallecimiento del fundador en el año 2004, ha producido, la necesidad de cubrir las funciones que ejercía Arnoldo Ugarte en su carácter de socio fundador y 1° generación. De dicho puesto actualmente se encuentra a cargo Andrés Ugarte (en la administración), Hernán Ugarte (en la concreción de compras al proveedor) y de Alfredo Ugarte (2° generación) en las relaciones públicas con los vínculos históricos comerciales, pero solo en circunstancias especiales, y a pedido de los socios de la tercera generación; sin concurrencia, decisión tomada por su propia iniciativa, a los lugares del funcionamiento comercial. Por lo tanto no realiza función ejecutiva. Todos ellos se han alineado en la misma línea de pensamiento y conducción de Arnoldo Ugarte en cuanto a la fidelidad con los Proveedores. Por otra, parte, a excepción de Alfredo Ugarte, quién ha donado su

participación societaria de la Sociedad de Responsabilidad Limitada, a sus cuatro hijos para quedar con un 20% en ella, respecto del casi 100% que poseía.

Los restantes socios (los de la tercera generación, que ya lo hemos mencionado), están dedicados a desarrollar en el interior del país, los planes de expansión en los que han volcado su energía en crecimiento.

El socio de la segunda generación Alfredo Ugarte (67 años), en la entrevista realizada por la autora, a los efectos de la Tesis, que nos ocupa, manifestó lo siguiente “*Al notar en sus cuatro hijos, algunos ya capacitados por estudios en lugares especializados y/o por su práctica preparatoria en la misma empresa, y antes en otras, vocación comercial, interés personal en la actividad; y que todo el acercamiento fue surgiendo por iniciativa de ellos, sin mediar ningún tipo de presión de su parte en la elección del rumbo; optó por aplicar conceptos obtenidos en distintos cursos relacionados a temas de Empresas de Familia a los que asistió; y sobre todo tras la observación durante años, de muchas empresas familiares que desaparecieron porque el socio más antiguo no supo dar el paso al costado EN SERIO, cuando era el momento oportuno.*”

Además, expresó Alfredo Ugarte, “Que al ir observando que sus hijos venían con propuestas renovadoras para potenciar lo existente, y respetaban lo que estaba funcionando bien, al igual que a los empleados de la empresa, y al intuir que el equipo de trabajo que quedaba, estaba en mejores manos que las que él mismo generaba para resolver gestiones de administración, compra, relaciones humanas, capacitación, publicidad, venta, tecnificación de la información, y apertura de nuevos locales; tomo la decisión de apartarse de concurrir a la empresa, de tomar decisiones de gestión y dirección; pero con la consigna de estar a disposición para las consultas que fueran de necesidad de sus sucesores”.

Es importante destacar que actualmente, la empresa cuenta con una dotación de 90 empleados.

De lo antes descrito, podemos inferir que la actitud de conducción de Alfredo Ugarte, frente a la empresa familiar, de la que tuvo que hacerse cargo desde muy joven, fue de líder de una Empresa Familiar Visionaria²⁶, logrando mediante su pro actividad, dirección y profesionalización, conducir la organización con excelentes logros y sustentabilidad a pesar de las crisis económicas del entorno.

²⁶ Jorge, HAMBRA-Cómo lograr una Empresa Familiar Visionaria-1° ed. Buenos Aires: Arte Grafico Editorial Argentino, 2012.

||

No solo la empresa creció sino que se expandió en varias sucursales en la ciudad, logrando su objetivo de estar presentes en cada etapa de la vida de sus clientes.

Alfredo Ugarte en su condición de conductor junto a su padre, mantuvo su capacidad de ir en busca de oportunidades; en lugar de funcionar a demandas, se anticipó a las necesidades de sus clientes, brindándoles nuevas innovaciones, como tarjetas de crédito personalizadas, nuevos locales diseñados para ofrecer la mayor comodidad y buen gusto a sus clientes; estacionamiento para autos; etc.

Este tipo de Empresa Familiar de características Visionarias, no necesariamente tiene como objetivo el éxito inmediato, tienen gran idoneidad para afrontar escenarios complejos, tanto relacionado con el negocio como a nivel de la familia, saber priorizar y considerar las Fortalezas y Oportunidades y lidiar contra las Debilidades y Amenazas que se le enfrenten en la vida cotidiana.

Esta forma de actuar se encuentra relacionada al grado de liderazgo alcanzado por el directivo de la empresa.

Este tipo de organizaciones además de evaluar y decidir en el corto plazo, están focalizadas al largo plazo, ya que son sentidas por los integrantes de la familia, como un legado recibido de sus sucesores y como la base del futuro para transferir a las próximas generaciones; como un proyecto compartido con trascendencia en la sociedad y del que forman parte integrante.

La convicción de generar valor en forma sustentable rige cada decisión y en la cultura de todos los socios familiares, quienes se encuentran motivados, aumentando en forma notable su compromiso y sentido de pertenencia con la organización familiar.

Dado el protagonismo que protagonizó Alfredo Ugarte; quién no solo supo enfrentarse desde muy joven a conducir una empresa en marcha, en épocas de crisis económicas y turbulencias financieras, de las que la empresa salió ilesa; sino que se ocupó de liderar en forma proactiva y democrática la empresa familiar; además en forma oportuna consideró la planificación de la sucesión generacional, logrando el cambio generacional exitoso en el momento justo.

Es indudable que Alfredo Ugarte en su rol de Socio Gerente de la empresa familiar, conto con cuadros a nivel de gerencia, capaces de capacitar y conducir equipos de trabajo, establecer los objetivos a corto y largos plazo, planificar, coordinar, dirigir, controlar; teniendo la posibilidad de delegar en sus mandos medios de confianza el accionar de varias de las funciones que debe regir toda organización.

Cual fue la virtud de Alfredo Ugarte, no solo poseer conocimientos y habilidades particulares para la conducción de la organización y la gestión de los recursos humanos a

||

su cargo; sino que además mostró que era capaz de proponer e iniciar acciones , estuvo dispuesto a actuar cuando la oportunidad lo requería, supo delinear un planeamiento estratégico y delegar responsabilidades en personas capaces de liderar filas medias e inferiores para poder considerar los objetivos de la empresa, establecer las necesidades y actuar en consecuencia.

Las cualidades más sobresalientes de su accionar en la etapa y época que le correspondió conducir y gestionar la organización fueron:

1. Integridad: No solo logro que sus subordinados establecieran respeto y confianza, sino que sirvió de modelo no solo para sus filas medias e inferiores, sino para la generación futura.
2. Actitud: Puso de relevancia su sentido de compromiso y pertenencia a la organización, convirtiéndose en el motor de acción en la gestión encarada.
3. Dignidad: Durante todo el proceso de su gestión, supo ser exigente, pero siempre respetando los valores éticos y estableciendo principios equilibrados. Supo actuar con eficiencia, logrando además de los resultados previamente planificados, tuvo la posibilidad de avizorar acciones, adelantándose a las nuevas tendencias y expectativas del mercado
4. Visión: Logro anticiparse con éxito a las nuevas tendencias que le ofrecía el mercado.

Una vez transitada la sucesión generacional, paulatinamente se fueron incorporando ya en forma activa, los cuatro hijos de Alfredo Ugarte; quién actualmente está en actitud pasiva frente a las decisiones ejecutivas en la empresa, que hoy conducen sus hijos, pero activa en cuanto a necesidad de colaboración, consulta y requerimientos por parte de ellos.

Andrés, Hernán, Rafael y Darío Ugarte se encuentran al frente de cada una de los negocios, en sus funciones específicas, y en pocos años han logrado establecer nuevas unidades; ser sustentables, expandirse y lograr las metas planificadas con total resultado positivo, a pesar de las turbulencias de los mercados y de las expectativas de los consumidores.

||

5.2 FACHADA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN LOS SUCESIVOS CAMBIOS GENERACIONALES²⁷:

Podemos advertir al visualizar las fotografías lo siguiente:

- 1° fotografía: El origen se remonta al año 1938 hasta el año 1966 donde se hace cargo de la empresa el Sr Arnoldo Ugarte (1° generación).
- 2° y 3° fotografía: Se remonta a la década de mediados de los 60/70 donde tuvo lugar el accionar expansivo y visionario de Alfredo (2° generación).
- 4° fotografía: Se observa el edificio modernizado, bajo la conducción de Andrés, Hernán, Rafael y Darío (3° generación).

Fotos del exterior TATE en Rivadavia y Gral. Paz- Río Cuarto- Antes y después.



²⁷ Fuente: Alfredo UGARTE, Socio de la firma UGARTE Y CIA, SRL.

5.3 FACHADA DE LA CASA CENTRAL –RAZON SOCIAL UGARTE Y CIA SRL-
DENOMINACION “TATE”²⁸:



UNIDADES DE NEGOCIO

TATE

EN CADA PASO DE TU VIDA

Desde 1938 la actividad que se dedica **TATE** es la comercialización de calzados especialmente de moda y actualidad, marroquinería, e indumentaria deportiva. Se orienta a favorecer la compra familiar dentro de un mismo conjunto de negocios (más de 11 secciones), ofreciendo productos de niños, **damas y caballeros.**

El slogan es “ **EN CADA PASO DE TU VIDA**” lo que pretende transmitir que estamos presentes en cada paso de la vida de nuestros clientes.

OBSERVACION:

La actividad desarrollada por la empresa es la comercialización de calzados de moda y actualidad, a minoristas. Se orienta a favorecer la compra familiar dentro de un mismo conjunto de negocios (más de 11 secciones), ofreciendo sus productos para toda la familia.

Fotografía de la actualidad de la esquina donde tuvo su gesta el negocio de la familia Ugarte.

Manteniendo su actividad desde hace más de medio siglo, de Rivadavia y General Paz de la Ciudad de Río Cuarto. Siendo una de las empresas del ramo más importante a nivel local y regional.

²⁸ Fuente: Alfredo UGARTE, Socio de la firma UGARTE Y CIA, SRL.

||

5.4 LAS UNIDADES DE NEGOCIOS DE LA RAZON SOCIAL UGARTE Y CIA.SRL:²⁹



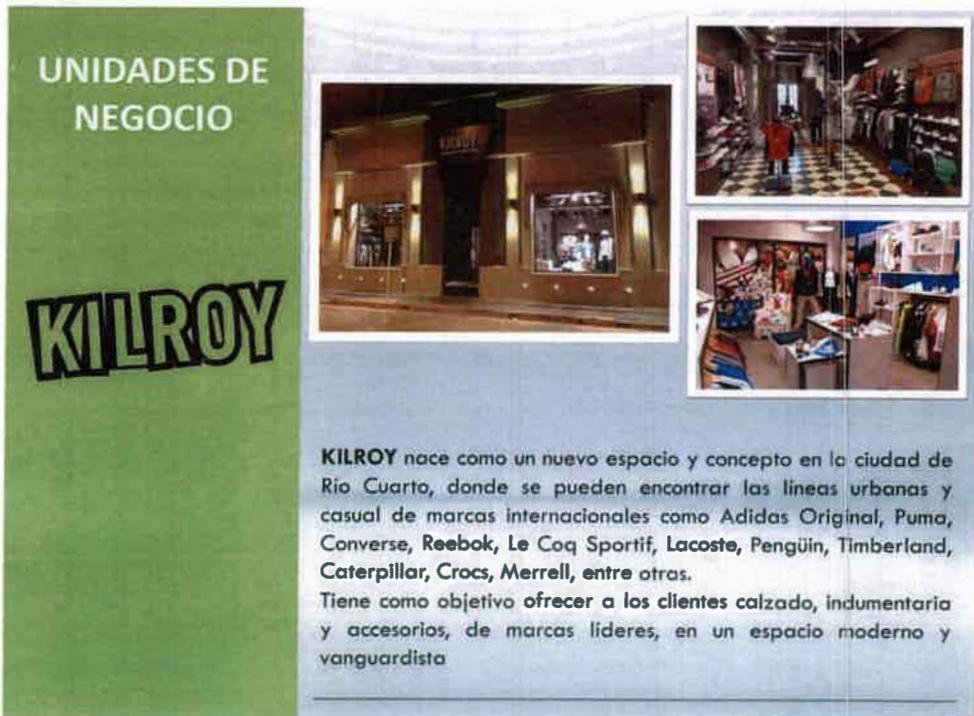
OBSERVACIONES:

Desde que comenzó a transitarse la sucesión Generacional (3° generación), se han inaugurado nuevas unidades de negocios:

- Kilroy : En el rubro de calzados, indumentaria y accesorios.
- Kit Express: En el rubro de marroquinería.
- Franquicia Grimoldi R Cuarto: En el rubro calzados y accesorios.
- TATE express: Es un autoservicio del calzado.

²⁹ Fuente: Alfredo UGARTE, Socio de la firma UGARTE Y CIA, SRL.

5.5 FACHADA DE UNIDAD DE NEGOCIOS KILROY DE TITULARIDAD DE UGARTE Y CIA. SRL³⁰:



UNIDADES DE NEGOCIO

KILROY

KILROY nace como un nuevo espacio y concepto en la ciudad de Río Cuarto, donde se pueden encontrar las líneas urbanas y casual de marcas internacionales como Adidas Original, Puma, Converse, Reebok, Le Coq Sportif, Lacoste, Pengüin, Timberland, Caterpillar, Crocs, Merrell, entre otras.

Tiene como objetivo ofrecer a los clientes calzado, indumentaria y accesorios, de marcas líderes, en un espacio moderno y vanguardista

OBSERVACIONES:

Esta Unidad de negocios se inaugura en mayo de 2011 en calle Hipólito Irigoyen 865 de Río Cuarto, es un local de moda de calzado e indumentaria que ofrece líneas urbanas y casual de marcas nacionales e internacionales.

³⁰ Fuente: Alfredo UGARTE, Socio de la firma UGARTE Y CIA, SRL.

5.6 FACHADA DE UNIDAD DE NEGOCIOS KIT EXPRESS DE TITULARIDAD DE UGARTE Y CIA, SRL³¹:



UNIDADES DE NEGOCIO

Kit express

KIT EXPRESS es una propuesta comercial de marroquinería, donde se puede encontrar la más amplia variedad y al mejor precio de mochilas, valijas, bolsos, portafolios, portanotebook, billeteras, riñoneras, cartucheras, carteras y toda la propuesta colegial, entre otras cosas. Todo junto en un solo lugar.

KIT EXPRESS está ubicado en pleno centro de Río Cuarto, a sólo media cuadra de la plaza Roca, sobre Vélez Sarsfield, con instalaciones modernas y funcionales.

El sistema comercial es autoservicio, donde el cliente puede atenderse sólo sin necesidad de esperar, o ser asesorado por personal capacitado

OBSERVACIONES:

Esta Unidad de negocios se inaugura en diciembre de 2011 en calle Vélez Sarsfield 28 de Río Cuarto, siendo su rubro el de marroquinería y equipajes, el sistema de comercialización es el de autoservicio.

³¹ Fuente: Alfredo UGARTE, Socio de la firma UGARTE Y CIA, SRL.

5.7 FACHADA DE UNIDADES DE NEGOCIOS GRIMOLDI:³²



UNIDADES DE NEGOCIO

GRIMOLDI

FRANQUICIA GRIMOLDI RIO CUARTO. La razón social que la administra es COMCAL S.A. Parte de los socios de Ugarte y Cía. S.R.L forman parte del directorio de esta firma.

GRIMOLDI es una empresa que reconocida trayectoria en todo el país, con más de 70 locales, entre ellas 20 franquicias.

Las principales marcas que comercializa hoy son Hush Puppies, Kickers, Merrell, Caterpillar, Timberland y American Pie, entre otras. Marcas que a su vez se trabajan en su mayoría en TATE.

OBSERVACION:

Esta Unidad de negocios es una franquicia que es ofrecida por la firma GRIMOLDI, quién instala un Local piloto, con todo a su cargo, siendo su rubro el de zapatos para toda la familia, carteras, etc.

"GRIMOLDI", es una empresa de reconocida trayectoria a nivel nacional, con más de 70 locales, entre ellas 20 franquicias.

El local está ubicado en la calle Vélez Sarsfield N° 40 de Río Cuarto.

³² Fuente: Alfredo UGARTE, Socio de la firma UGARTE Y CIA, SRL.

||

5.8 FACHADA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO TATE express:

Es una propuesta comercial autoservicio del calzado. Los salones de ventas cuentan con amplios exhibidores permitiendo al cliente observar y elegir la amplia variedad de productos.

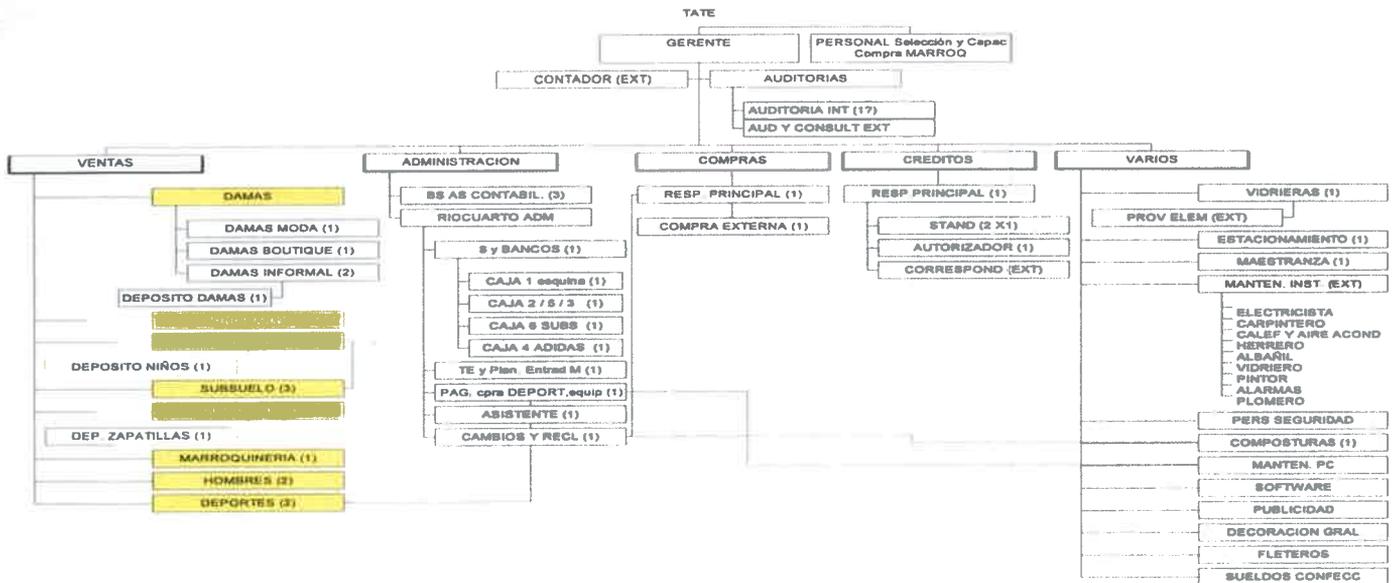
Se encuentra ubicado en pleno centro de Río Cuarto, en calle General Paz 842.

El objetivo de este negocio, es facilitar la venta de los productos de venta masiva, con propuestas de moda en cada género.



5.9 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA FAMILIAR: UGARTE Y CIA SRL:³³

17/0 2003



OBSERVACIONES:

Corresponde al Organigrama de la casa central sita en Rivadavia y General Paz de la ciudad de Río Cuarto, donde se han plasmado la definición de los puestos y tareas funciones, y los roles que cumple cada una de las personas que integran la organización familiar, donde se les ha asignado el grado de responsabilidades que les compete a cada uno de ellos.

³³ Fuente: Alfredo UGARTE, Socio de la firma UGARTE Y CIA, SRL.

5.9 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA FAMILIAR: UGARTE Y CIA SRL³⁴



OBSERVACIONES:

Vamos a señalar el Organigrama, de una Sucursal de la Empresa Familiar, donde se plasman las áreas bajo la supervisión del Encargado, la que contempla tres secciones:

- Almacenamiento: Está a cargo del encargado de Depósito, del cual dependen, el Auxiliar de depósito y los Armadores.
- Ventas: El rol de encargado lo ejerce el Supervisor del Salón, del cual dependen los Repositores.
- Facturación: Será ejercida dicha función por las Cajeras.

³⁴ Fuente: Alfredo UGARTE, Socio de la firma UGARTE Y CIA, SRL.

||

5.11 DETALLE DE EMPLEADOS EN RELACION DE DEPENDENCIA EN LA EMPRESA FAMILIAR (PERIODO 2001-2013) Y GRAFICOS DE TENDENCIAS³⁵:

Promedio de Nomina	Etiquetas de columna												
Etiquetas de fila	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ene	46	45	45	51	57	59	66	69	74	80	77	91	106
Feb	46	44	45	50	56	58	66	69	69	79	78	91	102
Mar	46	44	45	49	56	59	63	68	71	77	76	87	106
Abr	46	44	42	51	56	59	62	70	70	74	75	85	102
May	46	45	44	51	57	59	63	67	69	77	79	83	100
Jun	46	45	43	50	55	60	62	68	70	75	80	85	100
Jul	46	45	48	50	55	62	60	67	69	74	79	82	96
Ago	45	45	45	52	58	59	60	66	69	73	80	82	
Sep	44	45	48	53	55	59	63	66	68	73	85	88	
Oct	44	45	49	53	56	60	65	69	73	77	86	88	
Nov	45	46	51	54	57	66	69	71	71	77	89	84	
Dic	47	45	52	56	56	66	70	71	82	79	97	112	

OBSERVACIONES:

Podemos destacar que en cuanto a la cantidad de empleados en relación de dependencia, la empresa tuvo un crecimiento muy importante, de 46 empleados en el año 2001, actualmente en el año 2013, la empresa cuenta con una dotación permanente de 96 empleados, representando un crecimiento del 109%, lo cual se condice con la realidad que se visualiza en la expansión y crecimiento que ha tenido la empresa familiar que nos ocupa en esta última década.

Pudiendo inferirse que el rol del líder y de sus sucesores ha sido ejercida, considerando un estilo "Visionario"; las personas integrantes de la empresa familiar han destacado su compromiso con la tarea encomendada, y se ha logrado el cumplimiento de los objetivos, dado que han intervenido en forma eficaz y eficiente en el proceso de gestión y conducción. Se denota la existencia de un buen clima laboral, en la que se ha destacado el sentido de pertenencia por parte del equipo de trabajo, la relación grupal ha sido optima, responsable, con una participación y libertad de expresar sus ideas; lo que

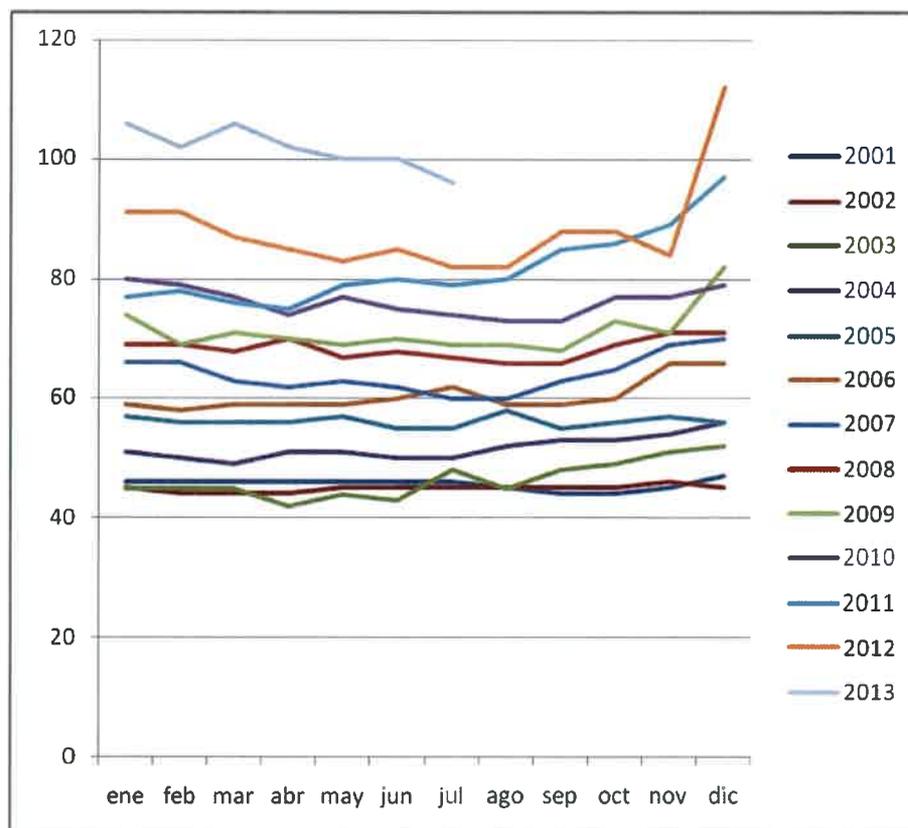
³⁵ Fuente: Alfredo UGARTE, Socio de la firma UGARTE Y CIA SRL.

||

ha sido movilizador a la hora de actuar; ha existido la motivación necesaria para los subordinados, y consenso familiar en la toma de las decisiones.

5.12 GRAFICO DE TENDENCIAS DOTACION DE EMPLEADOS

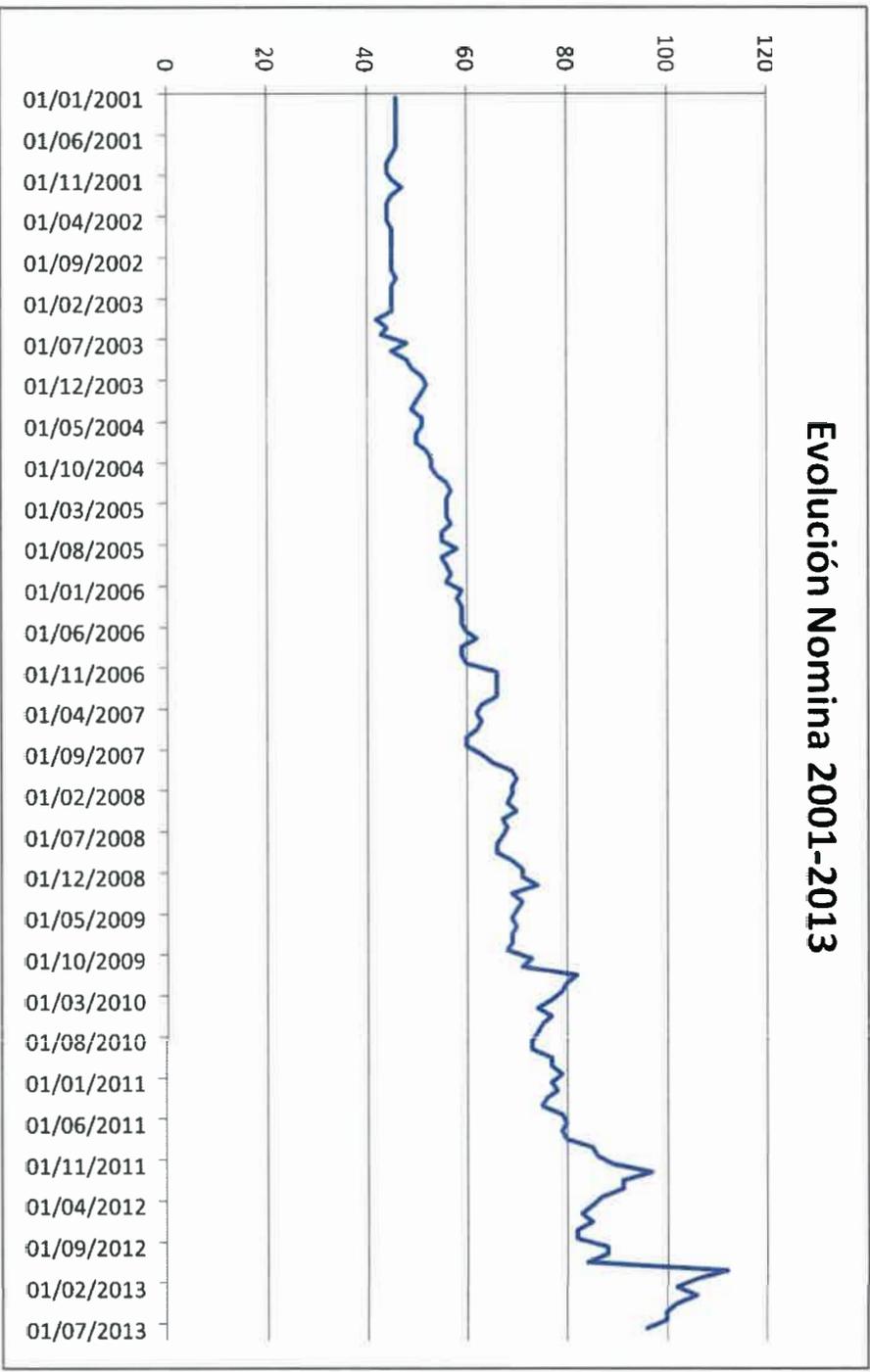
GRAFICO DE TENDENCIAS (2001-2013):



OBSERVACIONES:

1. Si consideramos que la empresa que nos ocupa, comenzó en el año 1966 con un plantel de 3 empleados y a 07/ 2013 cuenta con 96 empleados, el crecimiento ha sido exponencial, marcando una tendencia creciente.
2. En el año 2012 alcanzo el pico de crecimiento, manteniéndose en el último año una media de 95 empleados.

5.13 GRAFICO DE EVOLUCION NOMINA SALARIAL DE LA EMPRESA UGARTE Y CIA SRL (2001-2013):



OBSERVACIONES:

De la visualización del grafico, se puede ratificar el crecimiento permanente y sostenido de la dotación del personal en el período 2001-2013.

5.14 DETALLE DEL ACCIONAR DE LAS DISTINTAS GENERACIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR UGARTE Y CIA SRL:³⁶

Año/Mes	SITUACION	DOMICILIO
10/1966 (1° Generación) Sr. Arnoldo Ugarte	Casa Amarilla cambio denominación por TATE (inmueble alquilado)	General Paz y Rivadavia Río Cuarto.
07/1968 (1° y 2° Generación) Sr. Arnoldo y se incorpora su hijo Sr. Alfredo Ugarte	Al rubro zapaterías, se anexó carteras y marroquinería.	General Paz y Rivadavia Río Cuarto.
01/1975	Se sub-alquila inmueble para ampliar depósitos	Rivadavia N° 117 Río Cuarto.
01/1976	Adquisición Inmueble de calle General Paz y Rivadavia Río Cuarto.	General Paz y Rivadavia Río Cuarto.
04/1977	Adquisición Inmueble de calle Colombres N° 80 Bs As, con fin Oficina Comercial, antes se alquilaba.	Colombres N° 80 Bs As.
09/1977	Se sub alquila bar Hotel Plaza –Se inaugura Local “Zapatillería”.	General Paz y Rivadavia Río Cuarto.
12/1977	Se alquila Planta alta Hotel Plaza para depósito.	General Paz y Rivadavia Río Cuarto.
02/1980	Se inaugura local “TATE Juniors” .inmueble alquilado	General Paz N° 853 Río Cuarto.
12/1980	Inversión en computadoras IBM.	Innovación I+D –cambio en la calidad de información de stock de productos.
04/1985	Se inaugura local “ADIDAS”	Rivadavia 153 Río Cuarto

³⁶ Fuente: Alfredo UGARTE, Socio de la firma UGARTE Y CIA, SRL.

Año/Mes	SITUACION	DOMICILIO
06/1987	Se compra local de General Paz N°883 Río Cuarto.	General Paz 883 Río Cuarto.
11/1988	Se inaugura Zapatería-local propio.	General Paz 883 Río Cuarto.
10/1989	Se reforma esquina G Paz y Rivadavia," Sección Damas."	General Paz y Rivadavia Río Cuarto.
10/1991	Se adquiere terreno p/ futura cochera.	Hipólito Irigoyen 870 Río Cuarto.
03/1993	Se incorpora Tarjeta "TATE	
09/1994	Se adquiere local General Paz 867 Río Cuarto	General Paz 867 Río Cuarto.
06/1995	Se inaugura Playa de estacionamiento.	Hipólito Irigoyen 870 Río Cuarto.
11/1997	Se inaugura pasaje interno a estacionamiento y local "UNISEX".	General Paz 867 Río Cuarto.
04/1998	Se inaugura Sección "NIÑOS" en 1° piso	General Paz 867 Río Cuarto.
11/1998	Se inaugura Subsuelo Autoservicio Zapatería TATE Express	General Paz 867 Río Cuarto
09/2000	Se incorpora Andrés GARTE (3ª generación).	Tarjeta TATE se transforma en cuenta corriente
		Es administrada por Andrés.
11/2001	Concurso Preventivo	
04/2004	Se Reforma el local ADIDAS.	Rivadavia 153 Río Cuarto.
12/2007	Se amplía TATE Carteras	Se alquila Local General Paz 851 Río Cuarto.
12/2007	Se franquicia la marca GRIMOLDI .Local piloto.	Vélez Sarsfield 40 Río Cuarto.

Año/Mes	SITUACION	DOMICILIO
12/2007 Se FRANQUICIA GRIMOLDI (3° generación)	Se forma una sociedad en forma independiente. (Constituida por tres de los 4 hijos) .	Vélez Sarsfield 40 Río Cuarto.
05/2011 Se establece una nueva unidad de negocios. KILROY	Kilroy. Moda deportiva- local alquilado.	Hipólito Irigoyen 865 Río Cuarto.
12/2011 Se establece una nueva unidad de negocios. KIT EXPRESS	Kit Express. Marroquinería y equipajes. Se alquila local.	Vélez Sarsfield 28 Río Cuarto.
12/2012	TATE EXPRESS, se instala en nuevo local alquilado.	General Paz 842 Río Cuarto.
06/2013	TATE HOMBRES se traslada a ex local ADIDAS	Rivadavia 153 Río cuarto.

OBSERVACIONES:

Se pueden distinguir épocas muy marcadas que nos van indicando el accionar de cada generación en la empresa familiar:

- **AÑO 1966:** Se hace cargo de la titularidad del negocio Arnoldo Ugarte, en la esquina de Rivadavia y General Paz Río Cuarto. (1° generación).
- **AÑO 1967/1968:** Alfredo Ugarte Comienza a colaborar con el padre, haciéndose cargo de las funciones de Dirección y Gestión en 1968; mientras su padre se radica en Buenos Aires, y atiende la Oficina de calle Colombres N° 80, en todo lo relacionado a atención y gestión de compras con proveedores, la relación es a nivel personal, existiendo en ese momento en relación a Arnoldo Ugarte, características claves que redundo en el crecimiento y expansión del negocio, entre las que se destacan: ética, lealtad y fidelidad hacia los proveedores, visión para adquisición de nuevas tendencias

||

en productos, seguridad y confianza en su relación con los proveedores, lo que le permitieron introducirse en el mercado con facilidad.

- **AÑOS 1975/1979:** Con la Gestión y Dirección de Alfredo Ugarte (2° generación) se realizan numerosas inversiones, se adquieren propiedades y alquilan depósitos para guardar stock.
- **AÑO 1980/1989:** Se continúa realizando inversiones y se comienza a introducir el desarrollo tecnológico en la empresa; se inaugura nuevas unidades de negocios, a los efectos favorecer la compra familiar dentro de un mismo conjunto de negocios (más de 11 secciones), ofreciendo productos para niños, damas y caballeros; se reforma la esquina de Rivadavia y General Paz.
- **AÑO 1990/1999:** Se incorpora innovaciones en cuanto a ofrecer ventajas.
- **AÑO 2000/2013:** Se van incorporando en forma paulatina los 4 hijos del socio Alfredo Ugarte, quienes tienen como objetivo desarrollar en el interior del país planes de expansión como ya los hemos indicado, al producirse la apertura de nuevas unidades de negocios, se franquicia una marca y se hacen inversiones en locales; tras el fallecimiento del socio Arnoldo Ugarte acaecido en el 2004, hasta ese momento únicos dos socios junto a Alfredo Ugarte, pasan a integrarse como tales, primero los dos hijos mayores de éste, Andrés Ugarte y Hernán Ugarte, y en la actualidad también lo son Rafael Ugarte y Darío Ugarte; mientras tanto Alfredo Ugarte delega totalmente el poder de decisión y tareas ejecutivas en sus hijos socios, asumiendo ellos cinco por partes iguales y con el mismo rango, la responsabilidad legal societaria.

Podemos destacar que en estos 75 años de vida de este negocio, y habiendo transcurrido tres generaciones de una misma familia con total solvencia y sustentabilidad; La empresa goza de buena rentabilidad económica; salvo en el año 2001 coincidiendo con una época de gran crisis de la economía del país, la misma entró en Convocatoria de Acreedores, y debido a la premura con la que actuó el líder Alfredo Ugarte y la confianza sostenida por sus acreedores, se pudo solucionar a la brevedad el conflicto; la empresa pudo sostenerse, expandirse y conformar una exitosa empresa familiar.

||

5.15 IMPORTANCIA DE LA DEFINICION DE LA MISION, VISION Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA FAMILIAR-INTRODUCCION:

Podemos enunciar que las empresas familiares que tengan como propósito trascender en el tiempo, y ser exitosas; deben considerar ciertas pautas que deben mantenerse en forma permanente durante toda la vida de la misma.

Sí bien, existen variables económicas, tecnológicas que pueden provocar modificaciones en la gestión comercial y deben ser cambiadas; la Visión y Misión establecidas en la constitución de la empresa en sus orígenes, deben permanecer sin alteración. Por ejemplo ante el establecimiento de medidas de innovación y desarrollo, la empresa debe cambiar las estrategias de ventas, o la atención al consumidor final; pero su Visión y Misión deben mantenerse constante, conforme constituyen el fundamento de la empresa, simbolizan el “por qué” y el “para qué” se fundó la empresa.

En estas dos acepciones están inmersos los valores, la ideología y los objetivos con los que se pronuncia todo el progreso de la empresa en cuestión.

Cuando la Visión y Misión de la empresa familiar se diluye con el paso del tiempo, las perspectivas a largo plazo tienden a desaparecer; la Visión motiva a los empresarios a tomar riesgos, para sostenerse, crecer y lograr cambios; los socios de la empresa familiar sin ese objetivo a largo plazo fracasan.

Esta empresa comprendió que el paradigma está en el desarrollo de la Visión, Misión y objetivos; y que ellos actúan como una unidad, de allí el éxito manifiesto en la empresa familiar; ya que tanto los proveedores, los clientes, sus empleados, sus competidores; percibirán que actúan como tal, que la empresa no modifica sus concepciones (ética, integridad, dignidad), para lograr más rédito, sino que revitaliza la manera de gestionar la empresa.

Definiremos los tres conceptos; Visión, Misión y Objetivos diseñados al dar origen a una nueva unidad de negocios: TATE EXPRESS, nos circunscribimos a esta única Unidad de negocios, a modo de ejemplo; dado que, el espíritu y el accionar de los socios en la gestión y dirección de todas las empresas, es el mismo; y continúa a lo largo de las tres generaciones familiares.

||

5.16 ORIGEN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO TATE EXPRESS (DESARROLLADO EN LA TERCERA GENERACION)³⁷: GESTION DE LA PYME FAMILIAR.

- **Descripción de la Organización:**

Es un autoservicio del calzado con el toque de moda que se necesita pero también con los clásicos de todos los tiempos.

Cuenta con una estructura comercial de 600 mts² distribuidos en dos pisos, donde se encuentra toda la variedad de calzado para toda la familia.

Las instalaciones son propicias para que el cliente pueda atenderse sólo sin necesidad de esperar, para ser asesorado por personal capacitado.

Los salones de ventas cuentan con amplios exhibidores permitiendo al cliente observar y elegir la amplia variedad de productos.

La unidad de negocios se encuentra profesionalizada.

Se puede observar lo siguiente:

- **PLANIFICACION DEFINIDA POR LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA FAMILIAR:**

MISION:

Brindar a los clientes una propuesta de autoservicio distinta y única con una amplia oferta de calzados, precios accesibles y una cálida atención.

VISION:

Ser la empresa más importante del centro del país en la comercialización de calzados bajo el sistema de autoservicio.

OBJETIVOS:

El mayor interés es garantizar la plena satisfacción de los clientes.

Nos esforzamos por ofrecer una propuesta distinta y única.

³⁷ Fuente: Alfredo UGARTE, Socio de la firma UGARTE Y CIA, SRL.

||

Poseer un compromiso en común. Mantener la lealtad de los clientes, a través de la mejora continua.

Para la empresa, los clientes son los mejores aliados estratégicos, ayudan al crecimiento y desarrollo. De allí la obligación de brindar un servicio ejemplar.

No se observan problemas de Operatividad.

PLANIFICACION ESTRATEGICA:

El ropaje jurídico del grupo familiar es el ser una Sociedad de Responsabilidad Limitada; al ser realizado el análisis **FODA (Fortalezas, Debilidades, Amenazas, Oportunidades)**; les permite conocer con mayor precisión las Amenazas y debilidades que pueden estar impactando en la misma.

Se ha determinado **PLANES OPERATIVOS o Planes de Acción**, en cuanto a la operatividad; que se condicen con la situación existente en la organización que nos ocupa.

A nivel de **ORGANIZACIÓN:**

ESTRUCTURA:

Al ser una empresa formalmente constituida existe un Organigrama en el cual se han plasmado la definición de los puestos y tareas; habiéndose definido la estructura lógica en función de los objetivos.

PROCEDIMIENTOS:

Se da la existencia de un Plan de acción, que demarca la operatividad de la empresa.

TAREAS Y RESPONSABILIDADES:

Las tareas son realizadas conforme el organigrama plasmado a nivel central por la empresa familiar que los agrupa y en cada una de las unidades de negocios que la conforman; no hay inconvenientes en cuanto a las Responsabilidades, dado que al haber asignación de puestos y tareas bien demarcados, se puede asignar la Responsabilidad, es el decir el grado que le compete a cada uno de los integrantes de la unidad económica y de la empresa familiar que los agrupa.

A nivel de RECURSOS HUMANOS:

Para el **RECLUTAMIENTO** el medio utilizado es la incorporación de personal a través de contactos personales, convocatoria por avisos en medios de difusión pública, y por información obtenida de los ofrecimientos espontáneos de los interesados que se acercan a la empresa solicitando empleo y detallando sus condiciones, pretensiones y cualidades.

En la **SELECCIÓN** se consideran las referencias; la persona encargada de Relaciones Humanas efectúa la preselección, y finalmente uno de los socios gerentes, acompaña en la realización de entrevistas y necesariamente participa en las decisiones de incorporación.

En la **EVALUACION DE DESEMPEÑO** formal; se tomas como pautas:

- Cumplimiento de Metas;
- Predisposición;
- Puntualidad,
- Responsabilidad;
- Rendimiento.

La **REMUNERACIÓN** se determina en relación a los convenios colectivos de trabajo vigentes.

POLITICA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS:

DEBERES Y DERECHOS:

Uno de los principales objetivos de la Gerencia para con los empleados, es proveerles de: sueldos adecuados, condiciones seguras para trabajar y un trato digno, respetuoso, considerado, justo y sincero.

La obligación de los empleados para con la Gerencia es: dar un día completo de trabajo por cada día de pago, hacer la tarea que le corresponde, de la mejor manera posible y reducir al mínimo la pérdida costosa de tiempo y materiales valiosos.

La obligación de la Empresa respecto a los clientes: De servirlos, atenderlos cordialmente, proveerles del producto que mejor satisfaga sus necesidades.

||

Del cumplimiento de estas condiciones dependen el futuro y seguridad de todos los puestos de la Empresa, desde el que desempeña el nuevo empleado hasta el del responsable principal.

PROCESO DE INCORPORACION DE EMPLEADOS A LA UNIDAD ECONOMICA:

CAPACITACION:

En esta etapa se le incorporara a los futuros empleados, los conocimientos necesarios para que desempeñe eficientemente su puesto. Seguidamente continuará la capacitación en la sección elegida para el empleado, quién lo hará bajo la supervisión cercana de un empleado de experiencia, quién contestará a todas las inquietudes y les ayudará en las tareas y lo relativo a ellas.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO:

Durante el proceso de selección, el empleado será evaluado por la empresa, y posteriormente se analizará junto al empleado, el sentido de pertenencia hacia el puesto y la empresa y como ha sido desarrolla su desempeño en las tareas asignadas.

CONTRATO DE PRUEBA:

La empresa determinará si toma al empleado y continuar la relación laboral, de ser así se realizará un contrato de prueba. La formalidad implica también la realización de un examen pre ocupacional, Alta en la AFIP y solicitud de sus datos personales.

A nivel de DIRECCION Y CONTROL

La **COMUNICACIÓN** es formal; la metodología de trabajo, se va determinando según lo planificado, en el Plan de acción. **TRABAJO EN EQUIPO**, existe cooperación en la realización de tareas; al estar definidos formalmente los puestos y tareas, se prevén la aparición de conflictos entre el personal.

La **DIRECCIÓN** es de Liderazgo Visionario y Democrático.

CAPITULO VI

6.1 CONCLUSIONES

Hemos analizado en primer lugar, la parte teórica a los fines de que tenga sustento el análisis de caso, que siguiendo a un viejo autor Peter Blau (1960) en "Sociología de las Organizaciones", tiene sus pro y sus contra, los pro es que se puede tratar en extenso la organización que se presenta, corrigiendo o ampliando los temas de análisis los contra es que no tiene posibilidad de comparaciones ni se puede generalizar como en el caso de una muestra suficientemente válida.

En este caso que hemos presentado contamos con una amplia información por parte del titular de la empresa, lo que ha permitido conformar con completitud los diversos aspectos que conforman la historia viviente de una empresa de nuestra ciudad. Hemos completado con fotografías a los fines de ilustrar el paso del tiempo y los avances exteriores, que junto a los interiores (de recursos humanos, de dirección y gestión entre otros) que hemos ilustrado con información, organigramas de gestión, etc. constituyen la realidad de una de las principales esquinas de nuestra Ciudad.

Sin duda servirá por una parte para presentar la excepcionalidad a la regla reiterada por los teóricos del quiebre de las empresas familiares por el transcurso del tiempo, también mostrará la fuerza del liderazgo del gestor principal y la conformación desde la base de un buen equipo de trabajo, que ya no cuenta solo con la visión y la ejemplaridad, sino con los aportes académicos del paso por la universidad de la 3ra. Generación.

Se piensa (y así lo pide CONEAU) que el Trabajo Final sea un trabajo "integrador" que reúna aspectos esenciales del posgrado cursado, sin duda la tarea realizada es un ejemplo teórico –práctico de Gestión de las PYMES.

BIBLIOGRAFIA:

- Alasino, G. (2012). *"Cómo trascender fronteras en familia"*. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Alles, M. (2009). *"Construyendo Talento" Programas de Desarrollo para el Crecimiento de las Personas y la Continuidad de las Organizaciones*. México: Ed. Garnica.
- Amador, P. (2009). *"Auto Coaching: Cómo conseguir lo mejor de uno mismo"*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores- GAE.
- Andrés, M. (2012). Cátedra "Entorno de Negocios". Especialidad en Gestión de PyMES. Universidad Nacional de Río Cuarto. Facultad de Ciencias Económicas
- Antognolli, S. (2012). *"Cómo diseñar la estructura y formas de gobierno"*. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Bennis, W. y Nanus, Buro. (2001). *"Líderes-Estrategias para un Liderazgo Eficaz"*. S/E España: Ed. Paidós.
- Bernal Torres, C. (2006). *"Metodología de la Investigación para la Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales"*, Pearson Educación.
- Blanchard, K., y Hodges, P. (2006). *"Un Líder como JESUS"*. Ed. Grupo Nelson.
- Chatterje, D. (2000). *"El Liderazgo Consciente"*. México: Ed. Garnica. I.S.B.N.978-950-641-345-5.
- Covey, S. (2009). *"El Líder Interior"-Cómo transmitir e inspirar los valores que conducen a la grandeza*. Ed. Paidós.
- Covey, S. (2009). *"Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva"- 5º Reimpresión*- Ed. Paidós.
- Cremaschi, E. (2013). *"Ser Gerente"*. Buenos Aires: Consejo Profesional de Ciencias Económicas.
- Curletto, G. (2012). Cátedra: "Gestión de PyMES familiares". Especialidad en Gestión de PyMES. Universidad Nacional de Río Cuarto. Facultad de Ciencias Económicas
- Doderó, S. (2012). *"El Secreto de las Empresas Familiares"*. Buenos Aires; ed. El Ateneo.
- Franco, J. (2013). Cátedra "Dirección Estratégica". Especialidad en Gestión de PyMES. Universidad Nacional de Río Cuarto. Facultad de Ciencias Económicas

- Goleman, D. (2009). *"El Líder Resonante Crea Mas"*. Ed. Plaza-Janes.
- Goleman, D. (2009). *"La Inteligencia Emocional" Porque es más importante que el Cociente Intelectual*. Ed. Vergara.
- Gonzalez Unzueta, C. (2012). *"Cómo evitar resolver conflictos"*. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Grun, A., y Assalander, F. (2009). *"Liderazgo: Un enfoque espiritual"*. Buenos Aires: Ed. Lumen.
- Irigoyen, H. (2010). *"PyMES Aspectos Particulares de las Empresas de Familia"*. Buenos Aires: Consejo Profesional de Ciencias Económicas.
- Hembra, J. (2012). *"Cómo lograr una empresa familiar visionaria"*. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Harvard Business Review, (1999), *"Dirigir Personas en la Empresa"*, S/E, España: Ed. Deusto.
- Katzenbach, J; y Smith, D. (1996). *"La Sabiduría de los Equipos"*. México: CEESA.
- Kohler, M. (2010). *"El rol del líder en los conflictos y sus consecuencias en las relaciones laborales"*. Tesis- Especialidad en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Universidad nacional de Río Cuarto. Facultad de Ciencias Económicas.
- Kouzes, J; y Barry, P. *"El Desafío Del Liderazgo"*. Ed. Garnica-ISBN 950-641-126-3.
- Kurt, N.C. (2009). *"El Líder Sensorial" El siguiente salto en la evolución del liderazgo*. Ed. Lea S.A.
- Ley N° 24467. (1995). *"Ley de las Pequeñas y Medianas Empresas"*.
- Ley N° 25300. (2000). *"Ley de Fomento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa"*.
- Martínez de Pérez, N. (2009). *"Equipos de Trabajo"*. Monografía.
- Martínez de Pérez, N. Cátedra *"La Administración de Recursos Humanos en las PyMES"*. Especialidad en Gestión de PyMES. Universidad Nacional de Río Cuarto. Facultad de Ciencias Económicas,
- Maxwell, J. (2006). *"Líder de 360°": Cómo desarrollar su influencia desde cualquier posición de su organización"*. Estados Unidos de América: Ed. Grupo Nelson.
- Maxwell, J. (2007). *"El ABC del Liderazgo"*. Estados Unidos de América: Ed Grupo Nelson.

- M Maxwell, J. (2008). *"Liderazgo al Máximo: Maximice su potencial y capacite a su equipo"*. Estados Unidos de América: Ed. Grupo Nelson.
- Maxwell, J. (2008). *"Las 17 cualidades esenciales de un jugador de equipo"*. Estados de Unidos de América: Ed. Grupo Nelson.
- Mignaco, G. (2012). Cátedra "La Administración de Recursos Humanos en las PyMES". Especialidad en Gestión de PyMES. Universidad Nacional de Río Cuarto. Facultad de Ciencias Económicas
- Niethardt, E. (2012). *"Rasgos y desafíos de las empresas familiares"*. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Payeras, J. (2004). *"Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados"*. Ed. Díaz de Santos. S.A.
- Robbins, S. (1996) *"Comportamiento Organizacional" Teoría y Práctica*. México: Séptima Ed. Prentice.
- Sader, G., Ficco, C (2010). Guía Práctica para elaborar un Trabajo Final, Universidad Nacional de Río Cuarto. Facultad de Ciencias Económicas. Seminario de bases y Herramientas para la Gestión. Hernandez Sampieri, R.; Fernández Collado, C & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación. Ed. Mc. Graw Hill.
- Senge, P. (2009). *"La Revolución Necesaria" -Cómo individuos y organizaciones trabajan por un mundo sostenible*. Grupo Ed. Norma.
- Sidelski, D. (2009). *"Estrés y Coaching Profundo": Para pasar de víctima a protagonista de la vida*. Ed. Lumen.
- Surdo, E. (1999). *"La Magia de Trabajar en Equipo"*. Madrid: S & C Cierzo.

Río Cuarto (Cba), 29/11/2013

73186

U N R C
Biblioteca Central



73186