

Nota del Profesor:

El trabajo práctico que sigue fue realizado por uno de los grupos de estudiantes en que se fraccionó el curso para la tarea.

Sobre la base de un instrumento de encuesta previamente desarrollado por ellos mismos, en base a lo discutido en clase, mantuvieron varias entrevistas con miembros de una empresa familiar, lo que les permitió reunir información sobre ella, y finalmente en base a esa información realizaron una simulación de diagnóstico y asesoramiento.

El grupo estuvo integrado por los alumnos detallados abajo, quienes oportunamente otorgaron su autorización para la publicación de este trabajo, que queda protegido por la licencia Atribución-No Comercial-Compartir Obras Derivadas Igual 2.5 Argentina de Creative Commons, cuya síntesis puede verse en el siguiente vínculo: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/ar/>

**GRUPO “C”****Integrantes:**

Aronovich, Ma. Candela.

Laciar, Romina.

Martinez y Atanes, Luciana.

Massara, Tamara E.

Rivarola, Ma. Florencia.

INTRODUCCIÓN

El presente, es un informe sobre dos empresas encuadradas en la categoría de PYME, ambas empresas de familia, siendo la primera de ellas una pequeña e incipiente empresa, y la segunda una mediana, con una vasta trayectoria en el rubro.

El objetivo perseguido con este análisis es lograr conocer el desarrollo interno de estas empresas y de esta forma poder visualizar nuestro posible campo de acción como asesores letrados en dicho ámbito, no sólo desde el punto de vista de la consulta jurídica estrictamente, sino también como asesores para evitar los conflictos típicos que se encuentran en este ámbito. Sin lugar a dudas que como paso previo al asesoramiento, es indispensable conocer a fondo la forma propia de actuación de este tipo tan particular de empresas, razón por la cual la realización de este análisis sobre las mismas deviene indispensable para una evaluación y posterior asesoramiento.

Podríamos encuadrar a las empresas analizadas dentro de la categoría de “*empresa de familia*” por gozar ambas de los caracteres típicos que las diferencian del resto de las empresas. Rasgos distintivos:

1. mutua relación entre núcleo familiar (sistema familiar) y ámbito empresarial (sistema empresarial).

2. los miembros de la empresa se encargan de dirigir la misma de acuerdo a sus conocimientos específicos.
3. depositan todo o la mayor parte de su tiempo en el desarrollo de dicha actividad.
4. planificación de la actividad a largo plazo.
5. conflictos frecuentes por las tensiones que se generan en ambos ámbitos.
6. flexibilidad en cuanto a trabajo, tiempo y dinero.
7. organización basada en principios y valores familiares.
8. sentido de pertenencia, colaboración mutua, compromiso, respeto y dedicación marcadas.

El informe consta en primer lugar de las entrevistas realizadas a cada empresa, un análisis sobre cada una, y finalmente de una breve comparación entre ellas.

ENTREVISTA: EMPRESA INDUMENTARIA FEMENINA Y ACCESORIOS

BLOQUE I: Historial

1)- ¿Como definiría Ud. a esta empresa?

Se trata de un emprendimiento familiar que adopta la forma de una Empresa Unilateral (sic), dedicada a la venta de ropa femenina y accesorios (Local de Indumentaria Femenina y Accesorios por Menor).-

Si bien son tres los miembros de la familia que trabajan en dicha empresas, solo una de ellas se encuentra debidamente inscripta como monotributista, de ahí que se trate de una empresa unilateral.-

2)- ¿Considera que encuadra dentro de alguna categoría legal preestablecida?

Es un local comercial que encuadra dentro de la categoría “Local de Indumentaria Femenina y Accesorios por Menor”, debidamente habilitada por la Municipalidad de Córdoba (cumpliendo con los dos requisitos necesarios para obtener la habilitación comercial respectiva: matafuego de 5kg y toilet).-

3)- ¿Hace cuanto tiempo funciona como tal?

Se trata de una empresa nueva que hace 20 días funciona como tal.-

4)- ¿Cuál es la finalidad de esta actividad?

La finalidad de la actividad que se desarrolla en esta empresa apunta no solo a satisfacer necesidades a nivel económico (generar ingresos), sino también a satisfacer necesidades personales, ya que se trata de una actividad comercial-familiar pensada tanto para generar una fuente de ingresos mediante el ejercicio de una actividad independiente, como así también generar un espacio apto para el despliegue de las aptitudes y capacidades personales de cada uno de los miembros de la empresa.-

5)- ¿Cuál fue la causa que motivo la constitución/ conformación de la empresa?

Teniendo en cuenta que antes de la constitución de esta empresa una de las integrantes de la familia (madre) realizaba una actividad similar (venta de ropa a particulares), podemos decir que la causa principal que motivó la creación de la misma consiste en generar una fuente laboral con perspectiva de futuro para dicha familia (principalmente para las dos hijas), basado en la continuación de la misma actividad pero de modo organizado, mediante la conformación de un lugar apto para el desarrollo de sus conocimientos específicos, generando ingresos y trabajando de modo independiente.-

6)- ¿Cuales fueron los objetivos planteados en el comienzo de esta actividad?

Los objetivos de dicha actividad se pensaron y quedaron plasmados en un Informe, del cual se desprende que, mediante la conformación de la empresa, no solo se busca el desarrollo de una actividad comercial, sino también establecer un espacio cultural, mediante la combinación de indumentaria y accesorios femeninos en conjunción con aspectos culturales y artísticos (exposición de cuadros, música, vidriera viviente, exposición mediante la teatralización, ciclos de vidriera, lectura de libros en la espera, etc)

7)- Con respecto a los mismos ¿considera que se han logrado/ se modificaron, agregaron o surgieron otros?

Por el momento, y teniendo en cuenta que se trata de una empresa que hace poco tiempo funciona como tal, solo se puede decir que las integrantes de la misma consideran que los objetivos primarios se están cumpliendo, lo cual se deduce tanto de los comentarios como de las actitudes de los clientes, quienes parecen estar entusiasmados con la idea de generar un nuevo concepto en materia de venta de indumentaria y accesorios femeninos.-

8)- Al momento de la constitución de esta empresa ¿Ud. recurrió a la ayuda/ asesoramiente algún técnico/ profesional?

Se recurrió al asesoramiento de un arquitecto (ambientación lumínica), de un contador (inscripción en monotributo) y de un diseñador (materialización del logo del local). A nivel legal no se recurrió a asesoramiento alguno.-

La mano de obra fue contratada (carpintero, pintor, electricista, cerrajero).-

Cabe dejar en claro que fueron sus dueñas quienes se encargaron de todo lo relativo a la idea y diseño que hacen al local, al margen de haber recurrido al servicio/ asesoramiento de terceras personas.-

9)- ¿Existieron dificultades al momento de la conformación de la empresa? En caso afirmativo ¿podría comentarlas?

En un principio hubo problemas de tipo financieros, razón por la cual tuvieron que recurrir a un crédito bancario.-

10)- ¿Considera que las mismas se solucionaron?

Sí, ya que brindó la posibilidad de instalar la empresa.-

11)- En la actualidad ¿cuáles son las dificultades más frecuentes?

Puede decirse que las dificultades mas frecuentes son aquellas que se relacionan con la necesidad de captar clientela.-

12)- Con respecto a las mismas ¿qué factores estima que son los más influyentes?

Podemos decir que el factor más influyente es el relacionado con el tiempo (se trata de un comercio nuevo en el mercado), ya que, por un lado, aún no se cuenta con una clientela fija que permita estimar las ganancias netas mensuales, y por otro lado, a medida que pasa el tiempo se van conociendo los gustos de la misma, lo cual implica la necesidad de prestar cierta atención a las tendencias variantes del consumo.-

13)- ¿Conoce si existe algún régimen relativo a la actividad que desempeña dicha empresa?

BLOQUE II: Recursos Humanos

1)- El personal que compone la empresa ¿cuenta con estudios/ cursos/ talleres cursados?

La empresa esta constituida por tres miembros de la familia, a saber: la madre, quien posee título universitario en profesorado de biología y sus dos hijas, una de ellas con estudios universitarios en curso en licenciatura en comunicación social con orientación a comunicación institucional, y la otra de ellas con la idea de comenzar el próximo año en la carrera de bellas artes.-

2)- En esta empresa ¿se brinda algún tipo de capacitación? ¿Cuál?

En esta empresa no se brinda capacitación alguna, ya que no cuenta con personal a cargo; lo cual no impide que cada miembro, según sus conocimientos específicos, pueda brindar aquellas herramientas que resulten útiles y necesarias para la correcta realización de las distintas tareas que demanda la actividad respectiva, en miras de alcanzar cierta productividad comercial, y económica, como así también satisfacción personal.-

3)- ¿Cual es el parentesco que vincula a los miembros de esta empresa?

Las integrantes de esta empresa están relacionadas por un vínculo consanguíneo directo, ya que se trata de la madre y sus dos hijas.-

4)- Anteriormente ¿tuvieron algún vínculo laboral? En caso afirmativo ¿Cuál? ¿Durante cuanto tiempo?

Anteriormente no se observa vínculo laboral alguno.-

5)- ¿Considera que la relación laboral influyo/ genero algún cambio en el ámbito familiar? De ser así ¿cree que fue positivo o negativo?

La relación laboral influyó en el ámbito familiar, tanto en sentido positivo como negativo.- Aspectos Positivos: comparten una misma actividad con un objetivo específico, el cual se traduce en la obtención de beneficios comunes compartidos entre todos los miembros de la empresa, procurando productividad y desarrollo sostenible a largo plazo mediante la conjunción de las ideas de las distintas integrantes en atención a los roles específicos que cada una de ellas cumple dentro de la estructura de la empresa.-

Aspectos Negativos: resulta difícil disociar aquellos aspectos que resultan típicamente familiar de lo laboral, ya que es frecuente que las dificultades familiares se trasladen, e inclusive muchas veces se instalen, en el ámbito laboral.-

6)- ¿Se prevee algún tipo de organización para suplir las tareas domésticas?

Para organizar los horarios de atención del local se tuvieron en cuenta las actividades personales de cada una de las integrantes de la empresa, de modo tal que puedan coordinarse los

compromisos que demanda la empresa sin dejar de lado aquellas actividades propias del ámbito personal de las mismas; como por ejemplo: una de la hijas trabaja en la mañana cuando su hijo esta en la guardería y la otra por la tarde, cuando se desocupa de sus actividades académicas.-

7)- ¿Cuál es la actitud que los miembros de la empresa manifiestan hacia el trabajo?

Resulta necesario distinguir dos etapas: mientras en un primer momento las integrantes de la empresa se avocaban prácticamente de forma exclusiva al trabajo - para darle forma al proyecto - ; ahora, una vez concretado el mismo, si bien consideran que la realización de las distintas tareas requiere del compromiso, responsabilidad y empeño de todas y cada una de ellas, se tienen en cuenta otras actividades.-

8)- ¿Se consideran otras actividades?

Se consideran otras actividades relacionadas con la vida personal de cada miembro, como ser todo aquello que se vincule con el aspecto familiar, cultural, amistades, estudios, etc; es decir que, sin descuidar las actividades típicamente laborales, también se tienen en consideración aquellas actividades relacionadas con el esparcimiento, distracción y desarrollo personal-espiritual.-

9)- ¿Qué considera Ud. como positivo o negativo del hecho de trabajar con su núcleo familiar?

10)- ¿Qué actitud se observa de los mayores hacia los menores y a la inversa?

11)- ¿Existen roles diferenciados con respecto a los mismos?

Si existen roles diferenciados entre las integrantes de la empresa; ya que mientras una de ellas se encarga principalmente de la parte administrativa y diseño, la otra se encarga de lo relativo al diseño; y todas se ocupan de la atención al público.-

12)- ¿Se prevee algún mecanismo de incorporación del personal? ¿Cuál?

Por el momento no, ya que solo trabajan los miembros de la familia.-

13)- Para dicha incorporación ¿se establece preferencia sobre edad o sexo determinado?

14)- ¿Se prevee algún mecanismo de remoción del personal? ¿Cuál?

Del mismo modo que no se prevee mecanismo para la incorporación, tampoco se prevee mecanismo alguno para la remoción.-

BLOQUE III: Estructura Organizacional de la Empresa

1)- Podría describir (si existiere) cual es el régimen relativo a:

- **Personal: requisitos/ condiciones/ aptitudes para desempeñar las tareas de la empresa.-**
- **Tareas/ Funciones: descripción y división.-**
- **Horarios: entrada/ salida/ descansos/ horas extras.-**
- **Remuneración: forma/ periodicidad.-**

La división de tareas se realiza en función de los conocimientos particulares de cada integrante y teniendo en cuenta las aptitudes y competencias de cada uno de ellos; de modo tal que, mientras una de las integrantes realiza la gestión comunicativa y administrativa de la empresa, la otra integrante desarrolla la actividad creativa y la puesta en escena de diseños de autor en la indumentaria que se exhibe en el local comercial. A partir del aporte que cada uno de los integrantes brinda en el desarrollo de las actividades de la empresa, se puede explotar al máximo el capital humano que conforma la organización de la misma, procurando lograr resultados que se manifiesten en el exterior.-

El horario comercial es de 10.00hs. a 21.00hs, el cual se cumple mediante turnos rotativos según la combinación horaria que resulte más apropiada para atender tanto las actividades que demanda la atención de la empresa como también las actividades relacionadas al aspecto personal de cada integrante.-

Al tratarse de una empresa que recién se inserta en el mercado y sin saber a ciencia cierta cual es el monto de ingresos fijos que se generan con dicha actividad, aun no se ha establecido cual será la remuneración que van a percibir los miembros de dicha empresa.-

2)- ¿Existe algún orden jerárquico preestablecido? En caso afirmativo ¿podría describirlo?

No existe un orden jerárquico. Se trata de una empresa familiar en donde los lazos de comunicación son en sentido horizontal, no vertical, lo cual denota igualdad de posiciones de los miembros de la empresa en lo relativo a la conducción y manejo de la misma.-

3)- A la hora de tomar una decisión:

- **¿quién se encarga de la misma?**
- **¿se prevee algún mecanismo en particular?**
- **¿considera que los resultados son fructíferos? ¿por qué?**
- **¿cuál es la actitud de los miembros de la empresa frente a la decisión adoptada?**

A la hora de tomar una decisión se intercambian opiniones entre todos los integrantes de la empresa para determinar si la temática involucra a todos (como por ejemplo: compra de mercadería), supuesto en el cual la misma es adoptada por todos los integrantes de la empresa por tratarse de una cuestión que resulta común a los mismos; o si por el contrario solo compete a uno de los miembros, supuesto en el cual será aquél quien se encargue de la resolución del mismo.-

Es por lo anteriormente expuesto que las decisiones que se adopten frente a la manifestación de alguna dificultad serán respetadas por todos los integrantes de la empresa, ya que se sabrá que si se trata de una temática común serán todos quienes participen en la resolución de la misma; mientras que si se trata de un aspecto que demande la aplicación del conocimiento o aptitud específica de uno de dichos miembros el resto sabrá que tiene que respetar dicha solución.-

Con respecto a la consideración de que los resultados sean o no fructíferos, no se puede contestar con exactitud, ya que recién se están organizando y será en el transcurso del tiempo en donde se evaluara cual es el mecanismo adecuado a la hora de resolver los conflictos que se van presentando.-

4)- ¿Cuál es la política de la empresa en cuanto a la organización de la misma?

La política de la empresa se encuentra debidamente detallada en un Informe elaborado por la dueña del local respectivo (por el momento, las integrantes de la empresa están analizando la posibilidad de brindarnos dicho Informe para adjuntarlo al trabajo).-

5)- ¿Cómo se definen los lineamientos respectivos?

Los lineamientos relativos a la política de la empresa en cuestión se definen en función de la consideración de una determinada actividad que se basa en una idea previa, en virtud de la cual se procura lograr cierto equilibrio entre la configuración de dicha empresa como herramienta laboral en combinación con el desarrollo de un espacio cultural-artístico-comercial.-

6)- ¿Considera que se alcanzan los resultados esperados?

Se considera que los resultados esperados se están alcanzando, ya que resulta evidente que la gente percibe el mensaje que los miembros de la empresa pretendieron transmitir; es decir que el público manifiesta aceptar con agrado y entusiasmo esta alternativa distinta propuesta por la empresa (gusta la mercadería ofrecida por resultar original y contar con variedad de talles y modelos a buen precio).-

7)- ¿Cuál es la actitud de los miembros de la empresa frente al éxito/ fracaso de la política llevada a cabo?

Los miembros de la empresa manifiestan conformidad con los resultados de la actividad en cuestión, ya que si bien hace poco tiempo que dicha empresa está en funcionamiento, ven que los objetivos se van cumpliendo en forma paulatina y progresivamente.-

8)- ¿Existe una planificación de actividades a largo plazo?

Existe cierta planificación a largo plazo en función de un análisis del mercado, es decir, en atención a los gustos y tendencias de la clientela, en donde si bien se pretende satisfacer las necesidades de la misma, también se procura conservar la idea original del proyecto, combinando diseño-moda con originalidad-variedad.-

9)- ¿Se prevee algún mecanismo tendiente a optimizar el rendimiento de las actividades? ¿Cual?

Como mecanismo tendiente a optimizar la empresa emprendida se considera el hecho de tratar de cumplir fielmente con la idea fundante y la política institucional, como también atender a las enseñanzas que se van adquiriendo en virtud de las experiencias vividas a lo largo del tiempo.-

BLOQUE IV: Administración – Financiación

1)- ¿Quién esta a cargo de la administración de la empresa?

Quien se encarga de la administración de la empresa es la dueña de la misma.-

2)- Con respecto a la misma ¿hay algún tipo de reglamentación establecida?

No se prevee disposición alguna de tipo reglamentaria, pero si se procura realizar una buena administración, lo cual determina la necesidad de realizar las tareas administrativas en forma organizada, pagando los impuestos y servicios a termino.-

3)- ¿Alguien esta a cargo del gerenciamiento de la empresa?

No, es una empresa unipersonal

4)- ¿Se prevee la conformación de distintas áreas/ sectores que se encarguen del tratamiento de temas/ tareas específicas? En caso afirmativo ¿podría describir su funcionamiento?

No, ya que al tratarse de una organización de tipo informal solo se prevee la división de las distintas tareas en base a los roles específicos de cada miembro cumple en la empresa.-

5)- ¿Cómo se financia la empresa?

La empresa se encuentra financiada con el dinero recaudado a partir de las ventas de la indumentaria y de los accesorios.-

6)- ¿Recurren a algún tipo de crédito? En caso afirmativo ¿cuál?

En un primer momento se recurrió a un crédito bancario para afrontar los gastos que demandó la instalación del local comercial.-

7)- ¿Tienen algún criterio establecido para la inversión del capital/ reinversión de utilidades?

El criterio seguido es el relativo a la reinversión de las utilidades que se adquieren con la venta de la mercadería del local comercial.-

8)- Al momento de hacerlo ¿existe alguna prioridad relativa al destino de dicho capital/ utilidades?

Al momento de realizar la reinversión de las utilidades respectivas se establece la siguiente prioridad:

- 1- el pago del crédito solicitado para la instalación del local comercial.-
- 2- el pago en término de los servicios- impuestos.-
- 3- la compra de mercadería (ropa y accesorios femeninos).-
- 4- en un futuro se prevee el pago de sueldo fijo para las integrantes de la empresa.-

9)- Con respecto a las ventas ¿podría hacer un análisis comparativo en atención al curso del tiempo?

No se puede establecer ninguna comparación ya que se trata de una empresa nueva, que recién se inserta en el mercado.-

10)- ¿Se prevee algún mecanismo tendiente a optimizar las utilidades? ¿Cuál?

Lo que se prevee es cierta planificación a largo plazo, mediante la explotación de actividades orientadas a la creación de un espacio artístico-cultural, como también la originalidad y variedad de los productos que se ofrecen al público; es decir, generar un cambio en el concepto de compra-venta de indumentaria y accesorios femeninos que capte cierta clientela en atención a los objetivos planteados por las integrantes de la empresa.-

11)- ¿Considera que la empresa es competitiva dentro del mercado? ¿Por qué?

Se considera que la empresa si resulta competitiva dentro del mercado, ya que se trata de una alternativa distinta en materia de moda y diseño de indumentaria y accesorios femeninos.-

12)- ¿Existen criterios predeterminados en materia de responsabilidad? ¿Cuál?

Lo que existen son pautas de comportamiento relativas al cumplimiento de horarios y tareas.-

13)- ¿Cómo reacciona el grupo familiar frente a la comisión, por parte de alguno de sus miembros, en alguna situación que genera un supuesto de responsabilidad?

BLOQUE V: Conflictos

1)- En caso de generarse un conflicto:

- ¿Cómo reaccionan los miembros de la empresa?
- ¿Cual es la actitud que estos toman frente al mismo?
- ¿Hay voluntad para resolverlo?
- ¿Son personas conflictivas?

Los conflictos son frecuentes, ya que, por un lado, debemos recordar que se trata de una empresa familiar, en donde generalmente resulta difícil separar los inconvenientes de carácter personal y aquellos que resultan de la actividad laboral; y por otro lado, se trata de personas que si bien, no podemos decir que son conflictivas, si podemos decir que se generan choques frecuentes debido a que cada una de las integrantes de la empresa poseen carácter fuerte, lo que determina que las diferencias que puedan surgir generen alguna situación conflictiva.-

2)- ¿Se prevee algún método/ mecanismo para resolverlo?

El mecanismo que se prevee es el dialogo constante, hablando todos los temas relativos a la explotación de la empresa para resolverlos de la mejor manera posible.-

3)- ¿Cuál es la actitud de los miembros de la empresa frente a la solución brindada?

La actitud que los miembros de la empresa adoptan frente a la solución brindada consiste en tratar de comprender y evaluar si la misma es la que mejor se adecúa para procurar la solución del conflicto.-

4)- **¿Se prevee alguna especie de régimen disciplinario?**

No.-

5)- **¿Se prevee algún mecanismo tendiente a evitar las situaciones conflictivas?**

Lo que se procura es tener cierta tolerancia, cediendo las pretensiones meramente personales frente a la necesidad de desarrollar actitudes que fomenten lazos de cooperación y solidaridad en pos de lograr el óptimo desarrollo de la empresa.-

6)- **¿Considera que las situaciones conflictivas influyen en el trato familiar? ¿De que manera?**

Sí, ya que del mismo modo que las cuestiones familiares influyen en el ámbito laboral, las situaciones conflictivas que surgen en torno al desarrollo de la actividad que demanda la empresa también influyen en el trato familiar.-

7)- **¿Cuáles son las variables típicas que generan dichas situaciones conflictivas?**

8)- **¿Cómo se manifiestan dichas variables?**

9)- **¿Cuáles son los conflictos más frecuentes?**

Los conflictos más frecuentes son aquellos que se relacionan con las diferencias de opiniones y con aquellos momentos tensos que se generan cuando una de las integrantes de la empresa se entromete en los asuntos propios que maneja otra de las mismas.-

10)- **¿Cuáles son las formas más frecuentes de manifestación de los conflictos?**

Se manifiestan en el trato cotidiano, generalmente mediante situaciones tensas y discusiones verbales.-

11)- **¿Cuáles son los conflictos que resultan más fáciles de prevenir/ resolver?**

12)- **¿Cuáles son los conflictos que resultan más difíciles de prevenir/ resolver?**

13)- **¿Considera que los conflictos pueden solucionarse de manera definitiva?**

INFORME: EMPRESA INDUMENTARIA FEMENINA Y ACCESORIOS

La empresa estudiada adopta la forma unipersonal, dedicada a la venta de indumentaria femenina y accesorios. Se trata de un local comercial que se encuentra debidamente habilitado por la autoridad competente.

Se encuentra transitando la etapa fundacional de la empresa (fase inicial) ya que la misma está en funcionamiento desde hace sólo un mes.

El nacimiento de este emprendimiento fue motivado por una actividad similar que anteriormente desarrollaba una de las integrantes de la empresa (la madre vendía ropa a particulares), de lo cual se desprende que la causa principal fue la necesidad de generar una mayor fuente laboral con perspectiva en el futuro, donde puedan participar tanto la madre, como sus dos hijas, desarrollando la actividad de modo organizado en un lugar apto que permita el despliegue de sus conocimientos específicos sumado a la posibilidad de generar más ingresos.

La finalidad de esta empresa es lograr una adecuada conjunción entre los distintos intereses que se manifiestan en el sistema empresarial, de modo que permita satisfacer tanto las necesidades económicas como también personales y laborales; sin perder de vista la dificultad

que surgió en el comienzo referida a la suma de dinero que demandaba la instalación de dicho local, el cual se subsanó recurriendo a un crédito bancario. Dentro del plan de reinversión de utilidades dicho crédito es la principal deuda a cancelar, luego el alquiler, servicios e impuestos, seguido de la compra de mercadería. El saldo eventual se distribuye entre los miembros, procurando en el futuro obtener las ganancias suficientes para que de las mismas se pueda determinar un sueldo fija para cada integrante.

Se trata de una organización de tipo informal con división de tareas en función de los roles específicos que cada miembro cumple dentro de la empresa; de modo tal que, mientras una de las hijas se ocupa de la gestión comunicativa y administrativa, la otra atiende a lo relativo a las actividades creativas (moda/diseño). La madre, por su parte, realiza en forma conjunta ambas actividades, brindando consejos útiles en virtud de la experiencia adquirida, pero con miras a dejar en manos de ambas hijas la conducción y organización total de dicha empresa, lo cual denota que, si bien se trata de una empresa que recién se inserta en el mercado ya se prevee cierta planificación de la sucesión empresarial.

Con respecto a la relación entre familia y empresa, la empresa familiar es un tercer sistema compuesto por la intersección del sistema familiar y del sistema empresarial, lo cual trae aparejado consecuencias tanto positivas como negativas. Dentro de las primeras podemos destacar el hecho de que se trata de una actividad compartida por todos los miembros, mediando apoyo y esfuerzo mutuo para lograr los objetivos y desarrollar un espacio adecuado que permita el despliegue de las habilidades de cada uno de los miembros, resultando de todo esto la obtención de beneficios comunes, tanto para la familia como también para cada individuo y a su vez, cierta utilidad para la empresa en virtud de la productividad y desarrollo sostenible a largo plazo. También encontramos desventajas debido al hecho de que los miembros de uno y otro sistema son las mismas personas, lo cual genera tensiones que tienen ramificaciones tanto en la familia como en la empresa, lo que produce choques en las relaciones afectando la comunicación entre los miembros, por el hecho de resultar sumamente difícil separar un aspecto del otro. Resulta que existe una superposición de intereses ya que mientras desde el ámbito estrictamente empresarial se procura cumplir con las múltiples tareas que demanda la actividad respectiva, en el ámbito familiar, se pretende la satisfacción de las inquietudes personales.

De lo expresado anteriormente, se desprende la necesidad de alcanzar cierta armonía y estabilidad en la obtención de aquellos intereses contrapuestos, en donde sin descuidar las actividades típicamente laborales/comerciales, deben tenerse en consideración aquellas actividades relacionadas con el esparcimiento, la distracción y desarrollo personal y espiritual.

En esta primera etapa del desarrollo, los conflictos más frecuentes que se suscitan son aquellos relacionados a las diferencias de opiniones y momentos tensos que se generan cuando una de las integrantes se inmiscuye en las decisiones de la otra, afectando el trato cotidiano.

Los conflictos generados son resueltos por los miembros integrantes, mediante la comunicación y tolerancia cediendo los intereses personales en beneficio del bien común de la empresa, evitando recurrir a un asesoramiento profesional externo.

Para concluir puede decirse que si bien, se trata de una empresa nueva, los objetivos planteados al momento de la conformación de la misma se están cumpliendo satisfactoriamente, de modo progresivo y constante.

ENTREVISTA: EMPRESA RUBRO PANIFICACIÓN

BLOQUE I: Historial

1)- **¿Como definiría Ud. a esta empresa?**

Considero que esta es una empresa manejada por una familia y que se dedica al rubro de la panificación.

2)- **¿Considera que encuadra dentro de alguna categoría legal preestablecida?**

Si, es una Pyme y dentro de ella considero que es mediana.

3)- ¿Hace cuanto tiempo funciona como tal?

Desde los años setenta, en forma ininterrumpida hasta estos dias.

4)- ¿Cuál es la finalidad de esta actividad?

Es el medio de vida de toda nuestra familia, es lo que nos ha dado de comer desde que mi padre comenzó con esta actividad.

5)- ¿Cuál fue la causa que motivo la constitución/ conformación de la empresa?

Mi padre y mis tíos deciden poner en práctica su experiencia en este rubro y comenzar de esta manera con un emprendimiento propio.

6)- ¿Cuales fueron los objetivos planteados en el comienzo de esta actividad?

Realizar una actividad que les permitiera desarrollar sus capacidades en este rubro y así procurar el sustento de la familia.

7)- Con respecto a los mismos ¿considera que se han logrado/ se modificaron, agregaron o surgieron otros?

La sustancia no ha cambiado, se mantiene a lo largo de todas las generaciones que han desarrollado su actividad en esta empresa y se proyecta su continuación.

8)- Al momento de la constitución de esta empresa ¿Ud. recurrió a la ayuda/ asesoramiento algún técnico/ profesional?

En la época de constitución el único asesoramiento fue informal ya que consistió en el consejo de un amigo contador y otro abogado.

9)- ¿Existieron dificultades al momento de la conformación de la empresa? En caso afirmativo ¿podría comentarlas?

No, al contrario. En aquella época resultaba mas fácil el trabajo ya que no existían por parte del Estado tantos controles como los que hay en la actualidad. Además existía la posibilidad de participar en licitaciones públicas, lo que elevaba el caudal de trabajo y ampliaba el mercado.

10)- ¿Considera que las mismas se solucionaron?

11)- En la actualidad ¿cuáles son las dificultades más frecuentes?

El excesivo control gubernamental y por otro lado la gran cantidad de litigios por causas laborales, que entiendo muchas veces son irracionales y desmedidos.

12)- Con respecto a las mismas ¿qué factores estima que son los más influyentes?

La falta de ética de los profesionales que estimulan estos juicios laborales.

13)- ¿Conoce si existe algún régimen relativo a la actividad que desempeña dicha empresa?

Si, se que este tipo de empresas tiene determinados beneficios pero los detalles los maneja tanto el contador como el asesor legal.

BLOQUE II: Recursos Humanos

1)- El personal que compone la empresa ¿cuenta con estudios/ cursos/ talleres cursados?

En cada área existe un especialista en la materia correspondiente, es decir en el área administrativa trabaja un licenciado en administración de empresas, contador. En la parte proceso de producción hay un pastelero, confitero, panadero expertos que tienen a su cargo a los demás empleados.

2)- En esta empresa ¿se brinda algún tipo de capacitación? ¿Cuál?

La capacitación la han ido adquiriendo los empleados a lo largo de su experiencia en la empresa, ello en virtud de que se trata, en la mayoría de los casos, de oficios. Los miembros de la familia que se han incorporado en las áreas administrativas y de gestión han obtenido títulos universitarios y algunos están en el proceso de adquirirlos.

3)- ¿Cual es el parentesco que vincula a los miembros de esta empresa?

Mi mujer y yo somos los socios gerentes. El resto de la sociedad se compone de nuestros hijos. Antiguamente mi padre y mis tíos (fundadores) formaban parte de esta empresa.

4)- **Anteriormente ¿tuvieron algún vínculo laboral? En caso afirmativo ¿Cuál? ¿Durante cuanto tiempo?**

No.

5)- **¿Considera que la relación laboral influyo/ genero algún cambio en el ámbito familiar? De ser así ¿cree que fue positivo o negativo?**

No, porque toda la vida he trabajado en estas condiciones.

6)- **¿Se prevee algún tipo de organización para suplir las tareas domésticas?**

Las mujeres de la familia (mi esposa y mis hijas⁹ no trabajan en la empresa por falta de interés, razón por la cual siempre se encargaron de este tipo de cuestiones.

7)- **¿Cuál es la actitud que los miembros de la empresa manifiestan hacia el trabajo?**

Mucha dedicación y en algunos casos es hasta excesiva.

8)- **¿Se consideran otras actividades?**

Sí, nos dedicamos también a la actividad agropecuaria.

9)- **¿Qué considera Ud. como positivo o negativo del hecho de trabajar con su núcleo familiar?**

No puedo hacer distinción tajante ya que es la forma en que he sido educado y en la que he aprendido a trabajar toda mi vida. De hecho, esta es la educación que han recibido mis hijos.

10)- **¿Qué actitud se observa de los mayores hacia los menores y a la inversa?**

Positiva, me pone feliz cuando recibo ideas y propuestas de parte de mis hijos las cuales son motivo de mi atención y consideración. Creo que ellos se sienten contentos de poder expresarse y ser escuchados.

11)- **¿Existen roles diferenciados con respecto a los mismos?**

Sí, yo tomo todas las decisiones finales pero habiendo sido asesorado por todos los otros integrantes de la empresa. Sin su ayuda sería imposible tomar estas decisiones.

12)- **¿Se prevee algún mecanismo de incorporación del personal? ¿Cuál?**

Hay una persona que está encargada de buscar personal en caso de ser necesario y de contratarlo.

13)- **Para dicha incorporación ¿se establece preferencia sobre edad o sexo determinado?**

Para la atención al público se prefieren mujeres y para el sector de producción dado el tipo de tareas a desarrollar, generalmente se incorporan hombres.

14)- **¿Se prevee algún mecanismo de remoción del personal? ¿Cuál?**

De ello se encarga nuestro abogado; pero no hay ningún criterio preestablecido. Evidentemente tendemos a cuidar nuestro personal y a que desarrollen sus capacidades en la empresa de la mejor forma posible.

BLOQUE III: Estructura Organizacional de la Empresa

1)- **Podría describir (si existiere) cual es el régimen relativo a:**

- **Personal: requisitos/ condiciones/ aptitudes para desempeñar las tareas de la empresa.-**
- **Tareas/ Funciones: descripción y división.-**
- **Horarios: entrada/ salida/ descansos/ horas extras.-**
- **Remuneración: forma/ periodicidad.-**

Debido a la gran cantidad de personal a nuestro cargo (75) he tenido que recurrir a una persona que se encargue exclusivamente de coordinar la actividad de dichos empleados en los siete locales que poseemos, como así también, fijar los horarios de trabajo, y en fin, todo lo que hace a lo cotidiano de los empleados.

2)- **¿Existe algún orden jerárquico preestablecido? En caso afirmativo ¿podría describirlo?**

En cada área está el especialista correspondiente y a su cargo los demás colaboradores. En la parte de dirección soy la cabeza de esta empresa.

3)- A la hora de tomar una decisión:

- **¿quién se encarga de la misma?** Yo.
- **¿se prevee algún mecanismo en particular?** No, aunque es mi costumbre consultar con el resto de los integrantes de la familia.
- **¿considera que los resultados son fructíferos? ¿por qué?** Sí, porque todos tienen la posibilidad de expresar su opinión y tendemos siempre a estar todos de acuerdo.
- **¿cuál es la actitud de los miembros de la empresa frente a la decisión adoptada?**
En general al tener tanta experiencia en este rubro, se respetan mis decisiones.

4)- ¿Cuál es la política de la empresa en cuanto a la organización de la misma?

No existe una política definida, hemos seguido las tradiciones de la familia.

5)- ¿Cómo se definen los lineamientos respectivos?

6)- ¿Considera que se alcanzan los resultados esperados?

Sí, hemos crecido muchísimo desde los inicios de este emprendimiento y tenemos buenas perspectivas para el futuro.

7)- ¿Cuál es la actitud de los miembros de la empresa frente al éxito/ fracaso de la política llevada a cabo?

Debido al éxito que hemos tenido noto muchas ganas de trabajar y de progresar, no solo de los miembros de la familia sino también de parte de los empleados en general.

8)- ¿Existe una planificación de actividades a largo plazo?

Sí claro. Siempre estamos pensando en nuevos emprendimientos que realizar.

9)- ¿Se prevee algún mecanismo tendiente a optimizar el rendimiento de las actividades? ¿Cual?

Dado que mis hijos siguen perfeccionándose y estudiando, ello permite analizar nuevas ideas que en su mayoría tienden a lograr mejores y mayores beneficios.

BLOQUE IV: Administración – Financiación

1)- ¿Quién esta a cargo de la administración de la empresa?

Yo, pero con el indispensable aporte de las áreas contables y administrativas.

2)- Con respecto a la misma ¿hay algún tipo de reglamentación establecida?

No, formalmente.

3)- ¿Alguien esta a cargo del gerenciamiento de la empresa?

Yo.

4)- ¿Se prevee la conformación de distintas áreas/ sectores que se encarguen del tratamiento de temas/ tareas específicas? En caso afirmativo ¿podría describir su funcionamiento?

Dado que nuestra empresa tiene muchos años de funcionamiento y un consecuente crecimiento, nos hemos visto en la necesidad de contar con áreas diferenciadas y en cada una de ellas un especialista que coordina y controla la actividad del resto de los empleados. De otra manera sería imposible el manejo de este negocio.

5)- ¿Cómo se financia la empresa?

Prioritariamente por el crédito bancario, pero en algunas épocas hemos recurrido al financiamiento por parte de los proveedores.

6)- ¿Recurren a algún tipo de crédito? En caso afirmativo ¿cuál?

7)- ¿Tienen algún criterio establecido para la inversión del capital/ reinversión de utilidades?

La mayor parte de la utilidades se reinvierten en la empresa; de esta manera hemos podido abrir tanta cantidad de sucursales.

8)- **Al momento de hacerlo ¿existe alguna prioridad relativa al destino de dicho capital/ utilidades?**

Si, tendemos a la adquisición de nuevas maquinarias y tecnología, sin dejar de atender los objetivos de expansión.

9)- **Con respecto a las ventas ¿podría hacer un análisis comparativo en atención al curso del tiempo?**

Anteriormente nos dedicábamos mas a vender al por mayor y a suministrar a entidades del estado a través de licitaciones; hoy el 80% de la producción se destina a la venta al público.

10)- **¿Se prevee algún mecanismo tendiente a optimizar las utilidades? ¿Cuál?**

11)- **¿Considera que la empresa es competitiva dentro del mercado? ¿Por qué?**

Si, porque considero que dentro de este rubro es la empresa más grande de Córdoba.

12)- **¿Existen criterios predeterminados en materia de responsabilidad? ¿Cuál?**

Como las decisiones las tomo yo, se hacerme cargo de las consecuencias. Igualmente a cada empleado le cabe la responsabilidad que le compete según el área en la que esté.

13)- **¿Cómo reacciona el grupo familiar frente a la comisión, por parte de alguno de sus miembros, en alguna situación que genera un supuesto de responsabilidad?**

Lo discutimos ampliamente, evitando el reproche y tratamos de buscar una solución.

BLOQUE V: Conflictos

1)- **En caso de generarse un conflicto:**

- **¿Cómo reaccionan los miembros de la empresa?**
- **¿Cual es la actitud que estos toman frente al mismo?**
- **¿Hay voluntad para resolverlo?**
- **¿Son personas conflictivas?**

En general no hemos tenido conflictos mayores que escapen a lo habitual en toda empresa. Puedo decir que siempre que ha habido diferencias las hemos resuelto a través del diálogo.

2)- **¿Se prevee algún método/ mecanismo para resolverlo?**

Siempre el diálogo, ante todo somos una familia.

3)- **¿Cuál es la actitud de los miembros de la empresa frente a la solución brindada?**

4)- **¿Se prevee alguna especie de régimen disciplinario?**

No, siempre nos hemos manejado en un ámbito de cordialidad y respeto.

5)- **¿Se prevee algún mecanismo tendiente a evitar las situaciones conflictivas?**

No existe un mecanismo formal. Solo contamos con la buena predisposición de los miembros de la empresa de evitar la confrontación y buscar una salida entre todos.

6)- **¿Considera que las situaciones conflictivas influyen en el trato familiar? ¿De que manera?**

No porque tenemos como premisa no mezclar los ámbitos y el diálogo como manera de comunicarnos tanto en la familia como en la empresa.

7)- **¿Cuáles son las variables típicas que generan dichas situaciones conflictivas?**

8)- **¿Cómo se manifiestan dichas variables?**

9)- **¿Cuáles son los conflictos más frecuentes?**

10)- **¿Cuáles son las formas más frecuentes de manifestación de los conflictos?**

11)- **¿Cuáles son los conflictos que resultan más fáciles de prevenir/ resolver?**

12)- **¿Cuáles son los conflictos que resultan más difíciles de prevenir/ resolver?**

13)- ¿Considera que los conflictos pueden solucionarse de manera definitiva?

INFORME: EMPRESA DE PANIFICACIÓN

Esta empresa nace a principios de la década del setenta, como un emprendimiento entre siete hermanos con la finalidad de desarrollar una actividad en forma permanente que les posibilite generar ingresos para toda su familia.

Dada la vasta experiencia que en este rubro poseía cada uno de los hermanos, se vio la posibilidad de generar un espacio propio, es decir dejar de ser “dependientes” para pasar a ser “empresarios”; con el objetivo de que todos los ingresos sean para la familia y así poder acceder a una mejor calidad de vida. Dicha experiencia deviene del hecho de que todos los hermanos y el padre (fundadores) habían trabajado en el rubro de panificación con anterioridad, por lo que se puede decir que habían adquirido ciertos conocimientos técnicos y prácticos que les permitió comenzar con cierta solidez.

Desde un primer momento esta empresa se constituyó (desde el punto de vista legal) como sociedad de responsabilidad limitada, es decir que los fundadores, a pesar de no tener estudios formales, no fueron improvisados. Contaron con asesoramiento externo proveniente de vínculos informales que lograron hacer de este proyecto una empresa con perspectiva y con normas claras y serias en cuanto a su constitución y conducción. Este hecho también ha implicado que la inclusión de nuevas generaciones de familiares haya devenido en forma ordenada y sin generar conflictos en el seno de la familia.

Actualmente no podemos ignorar el hecho de que es una de las empresas más importantes en el rubro, sino la más importante, no solo por los volúmenes de venta sino también por la cantidad de empleados y sucursales con los que cuenta. Estamos hablando de un total de setenta y cinco empleados y siete sucursales de venta al público, sin contar los miembros de la familia que actualmente integran la empresa. Debido a ello es que las tareas han tenido que ser delimitadas en áreas especializadas e incluso, la actual cabeza de la empresa reconoce la imprescindible actuación de asesores contables y letrados para el desenvolvimiento de la actividad. Es dable destacar la conciencia del socio gerente al respecto, ya que en ningún momento de la vida de la empresa se rehusó a la ayuda de profesionales sino que, por el contrario, fomentó la inclusión y participación de los mismos en los quehaceres de la empresa.

También es destacable su predisposición a incentivar que los miembros de la familia se perfeccionen y especialicen formalmente a los fines de optimizar los recursos y sumar nuevos objetivos día a día. Como consecuencia de lo anteriormente expresado se puede observar que la actitud del gerente hacia las ideas y propuestas del resto de los integrantes de la familia (especialmente de los más jóvenes) deviene sumamente positiva. Tendiendo en todos los casos a lograr un amplio consenso en la toma de decisiones. De esta forma vemos que al existir un amplio diálogo, los jóvenes no solo encuentran motivación sino también un espacio de contención y desarrollo para sus capacidades.

Un aspecto llamativo consiste en el hecho de que todos los integrantes de la familia que trabajan en la empresa reciben una remuneración mensual fija; es mas fue algo destacado por el entrevistado como positivo. Creemos que esto hace que este, entre otros factores, contribuye a la excelente relación existente entre todos los miembros de la familia.

Al preguntársele sobre la existencia de conflictos en el ámbito de la empresa, nos manifestó la notable escasez de los mismos, mostrándose muy a gusto con esta situación. En nuestra opinión, este resultado se logra primordialmente por la fluida comunicación existente tanto en el ámbito familiar como en el empresarial. En segundo lugar es de suma importancia la determinación expresa del gerente, padre de familia, de separar rotundamente lo atinente al

trabajo de lo estrictamente familiar. Según nos narraba, cuando hacen salidas o reuniones familiares no da lugar a que se discutan o comenten cuestiones laborales y viceversa. Esto hace que, en la medida de lo posible, no se mezclen este tipo de cuestiones y así propender a una vida familiar y laboral más saludable. Por último, no debemos desatender la importancia que reviste el hecho del buen funcionamiento de la estructura organizativa, plasmada en la división de su personal en áreas, cada una de las cuales tiene tareas bien definidas y esta a cargo de un especialista en la materia. Sin lugar a dudas el éxito en el funcionamiento estructural de la empresa deviene de la coordinación y control que realiza el socio gerente a través del contacto permanente que mantiene con los responsables de cada área y a través de la toma de decisiones finales que él mismo realiza.

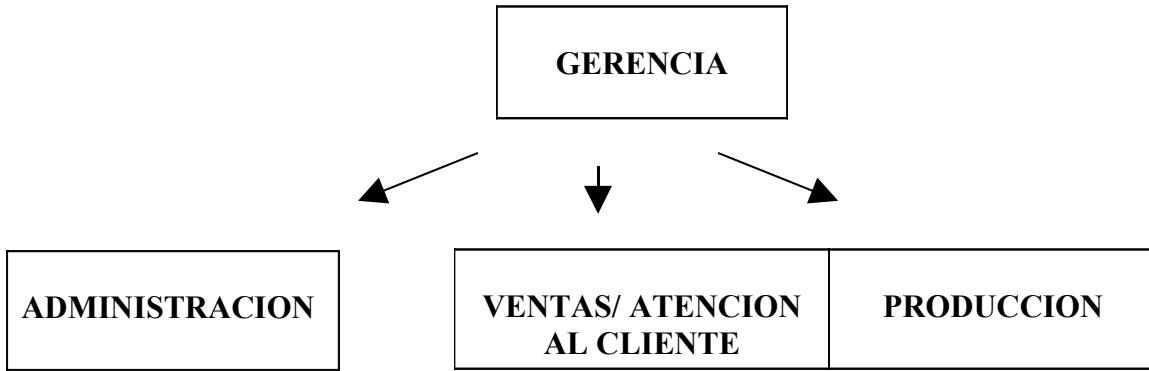
Otro de los aspectos que nos indica la solidez y la gran previsión con las cuales este emprendimiento ha sido iniciado, conducido y llevado a su estado actual de crecimiento y expansión, es el hecho de que la incorporación de nuevas generaciones no solo está prevista sino que ha sido considerada como un objetivo primordial en el desarrollo de la actividad. Es en virtud de esto, que las nuevas generaciones además de ser incentivadas a formar parte del quehacer empresarial son instruidas tanto en su formación profesional y académica como práctica dentro de la empresa. Por último, encontramos que la sucesión de nuevas generaciones se vivencia como un hecho natural y previsto en el devenir de la empresa, ya que los hijos del socio gerente actual sería la tercera generación de esta familia en formar parte de este emprendimiento.

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE AMBAS EMPRESAS

VARIABLES ANALIZADAS	INDUMENTARIA FEMENINA Y ACCESORIOS	PANIFICACION
Ciclo actual	Etapa fundacional	Etapa de desarrollo y crecimiento
Categoría	Empresa Pequeña	Empresa mediana
Organización interna	División de tareas según conocimientos específicos de cada integrante.	División de tareas en áreas especializadas y diferenciadas
Financiamiento	Crédito bancario	Crédito bancario y proveniente de los proveedores de materias primas
Reconocimiento de los conflictos	Amplio y en forma conciente	Reducidos y no reconocidos en forma amplia
Asesoramiento profesional	No recurren	Recurren a asesoramiento externo de diversos tipos
Resolución de los conflictos	En el ámbito interno	El ámbito interno y externo
Personalidad jurídica	Sociedad de hecho	Sociedad de Responsabilidad Limitada
Sucesión	Planificada desde etapa fundacional como objetivo a logra	En pleno auge (planificada y organizada desde sus inicios)
Destino de utilidades	Cancelar deudas	Reinversión
Remuneración de los integrantes	No tienen, se reparten eventuales utilidades	Fija, tanto para los empleados como para los miembros de la familia
Empleados	No cuentan con ellos	Gran cantidad bajo relación de

		dependencia
Objetivo principal	Medio de vida de los integrantes de la familia	Medio de vida de los integrantes de la familia

ORGANIGRAMA DE EMPRESA DE INDUMENTARIA FEMENINA Y ACCESORIOS



ORGANIGRAMA EMPRESA PANIFICACION

