

TESISINA DE GRADO

Alumno: Juan Manuel Cippitelli

Carrera: Licenciatura en Administración.

Universidad: UAI

Sede: Lomas de Zamora.



Implementación de tecnología para mejorar el flujo de información y la toma de decisiones: Caso empresa Paint Roller.

Modalidad D: Propuesta de Intervención en el campo profesional.

AGRADECIMIENTOS

La siguiente tesina representa la culminación de una etapa muy especial en mi vida, y es que con ella se van infinidad de experiencias, aprendizajes, sufrimientos, tareas, trabajos, risas, nervios y demás... Hay muy pocos lugares en el mundo donde una persona puede llegar a sentir lo que se siente cuando se es estudiante. Más allá de todo, también se puede decir que comienza una etapa nueva, llena de desafíos y sueños por cumplir.

Es difícil llegar a esta situación sin el apoyo de mucha gente, quisiera agradecer antes que nada a mis padres que me brindaron la posibilidad de estudiar, fueron comprensibles y siempre me apoyaron elija lo que elija, sin ellos esto nunca hubiese sucedido.

El agradecimiento también es hacia la institución por haberme brindado educación de calidad, en buenas condiciones y con profesores dedicados a la enseñanza, y a los directivos por su buena labor como profesionales.

Por último, a mis compañeros Belén Gassino, Gerardo Cilfone, Mariana Giordano, Paula Rodríguez, Agustín Miccuci entre otros... los cuales compartí cuatro hermosos años de carrera, y de ahora en más compartiremos una vida unida por una profesión.

INDICE

INTRODUCCION.....	4
PROBLEMÁTICA.....	4
JUSTIFICACIÓN.....	5
OBJETIVOS.....	6
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	7
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	26
CAPÍTULO 3: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL.....	36
CONCLUSIONES.....	45
BIBLIOGRAFÍA.....	46

INTRODUCCION

La motivación en realizar la presente intervención en el campo profesional, surge de hace tiempo atrás, cuando elegí estudiar la Carrera de Licenciatura en Administración. Mi objetivo primario era y sigue siendo accionar dentro del campo laboral desde un criterio profesional.

Durante varios años trabajé en la empresa Paint Roller, empresa familiar de mis padres. Una de las maneras de reconocer todo el esfuerzo y la apuesta que hicieron en mi es brindarles un apoyo profesional, una guía desde lo técnico, para que el crecimiento se encuentre acompañado de estructura y rentabilidad.

El presente proyecto consiste en analizar si es conveniente desde el aspecto de la organización, la implementación de un sistema de gestión para mejorar el flujo de información, y determinar en tal caso como se encuentra afectada la toma de decisiones.

Para esto nos compete analizar la organización en la actualidad y cuál es su manera de operar tanto internamente, como en el mercado, y de esta manera analizar las ventajas de la posible implementación.

PROBLEMÁTICA

La empresa Paint Roller se dedica a la fabricación de rodillos, pinceles y accesorios destinados a la industria de la pintura.

La relevante problemática que sobresale en la organización es la falta de estructura y recursos administrativos. No hubo una profesionalización, las ventas aumentaron notablemente, al igual que la cantidad de empleados de producción, ahí es donde se produjo el quiebre pasando de 5 empleados a 40, mientras que en la administración pasaron de 1 empleado a sólo 2. Esto no quiere decir que no se puede manejar o que debe ser equivalente el número de empleados, simplemente que el volumen de transacciones aumentó, y no hubo un sistema detrás en el cual puedan apoyarse, solucionar y alivianar la cantidad de trabajo y volumen de información que se maneja. Debido a esto, las decisiones se encontraron altamente afectadas, ya que la información era confusa, llegaba tarde y

desactualizada, con muchos errores o interpretaciones de los empleados, es decir, la fuente no era confiable.

Por tal motivo se encontró afectado el funcionamiento general de la organización, la rentabilidad, los precios, la calidad de vida laboral, y esto generó confusión en cuentas corrientes con clientes y proveedores, en pagos y cobros entre otros.

Actualmente ambos dueños buscan revertir la situación en la cual se encuentran inmersos, haciendo hincapié en la tecnología, específicamente en la implementación de un sistema de gestión que mejore la eficiencia, administración y calidad de vida laboral.

JUSTIFICACIÓN

En los últimos años las PyMES han tomado el protagonismo del empleo privado, y su crecimiento ha sido acelerado y constante en el correr del tiempo, hoy en día es la principal fuente de trabajo.

Conforme un relevamiento realizado en 2017 por la Cámara Pyme Argentina¹, nueve de cada diez PyMES fracasan entre los primeros cinco y diez años, ¿Entonces, cual es el factor que determina el porqué de que unas puedan sustentarse y crecer, mientras que otras deban cerrar sus puertas? Si bien existe un sinnúmero de variables que pueden analizarse, el presente trabajo abordará dos muy importantes y que llevan una estrecha relación entre sí, como lo es el flujo de información y la toma de decisiones.

Dentro del mundo empresarial la toma de decisiones cumple un rol protagónico para la evolución y prosperidad de cualquier empresa, tanto en grandes como en pequeñas estructuras se deben tomar decisiones todos los días.

Existen problemas que surgen cotidianamente y otros que conllevan una resolución mucho más compleja, el reto de los administradores consiste en hacer frente a esos problemas y facilitar su resolución. Para eso se puede recurrir a la utilización de distintas herramientas, como procesos, modelos y herramientas que nos ayudan a encontrar la mejor manera de afrontar la situación que se presente.

Información es la herramienta básica con la que debe contar una persona para tomar una decisión, sin esta, las decisiones podrían no llevarse a cabo bajo un criterio razonable, y así correr el riesgo de empeorar la situación actual o futura de la organización. Por ello, debemos tratar la información como un recurso vital para el funcionamiento, el buen manejo puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

¹ Cámara Pyme Argentina. Disponible en: <http://www.camara-pyme.com.ar/>

Debido a esta fundamental herramienta, también podremos sustentar las acciones a emprender en un futuro, o entender porque se llevaron a cabo ciertas maniobras en el pasado.

Si hablamos de la pequeña empresa, se debe hacer especial énfasis en la información que se genera día a día, su interpretación es fundamental para asentar los cimientos futuros de éxito y consolidación.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Analizar la implementación de tecnología para mejorar el flujo de información y la toma de decisiones en la Empresa Paint Roller.

Objetivos Específicos:

- Analizar e identificar la problemática de la organización.
- Analizar soluciones prácticas para solventar las problemáticas suscitadas en la empresa Paint Roller.
- Identificar las herramientas a utilizar para obtener una mayor eficiencia en los procesos de generación de información en la empresa Paint Roller.
- Determinar las herramientas a utilizar para obtener una mayor eficiencia en los procesos de toma de decisiones.
- Analizar las ventajas de la implementación de un Sistema de Gestión en Paint Roller.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Organización y empresa

La organización influye notablemente en el funcionamiento de toda empresa, es por eso que se debe tener presente. Etkin sostiene que el concepto de organización *“se caracteriza por referir a pautas de relación estables que comparten individuos y grupos, y que les permiten realizar un esfuerzo coordinado, aun cuando el contexto cambiante también requiera una adaptación en su rumbo”*.² Para este autor, importan tanto los objetivos compartidos como las condiciones de existencia del sistema, debido a que expresa que la organización constituye un doble intento de brindarle autonomía al sistema y también de permitir su adecuación a los cambios ambientales, sin perder identidad.

Muchos factores influyen en una organización, en el interior de una sociedad y su administración debe responder a ellos. Cada organización debe responder a las necesidades de sus clientes, presiones legales y políticas y a cambios económicos y tecnológicos. Las circunstancias económicas y de mercado y las innovaciones tecnológicas propician el ambiente de una organización, del mismo modo que las legislaciones nacionales e internacionales, condiciones políticas, sociales y las condiciones culturales externas a la organización. En su conjunto, estos componentes influyen en el funcionamiento de una organización, y la manera en que esta se estructura.

Los gerentes trabajan cada vez más en un medio económico impredecible. Actualmente, lo importante para los gerentes es responder rápidamente a las cambiantes condiciones económicas de otros países. Además, los sorprendentes e inesperados resultados de las innovaciones tecnológicas exigen atención y acciones de conducción inteligentes³.

El aumento de las regulaciones gubernamentales ha causado impacto en las acciones administrativas, en la producción y en las políticas de trabajo a nivel global en los últi-

² Etkin, J. Gestión de la complejidad en las organizaciones, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009., p.44.

³ Schvarstein, L. Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Paidós, Buenos Aires, 2005.

mos años. La manera en que una empresa dirige los negocios está determinada por las tarifas arancelarias, las normas de seguridad y salud laborales, y la igualdad de oportunidades en el trabajo. Para la mayoría de las organizaciones, los factores que generan incertidumbre son: los proveedores, los clientes, los competidores, las agencias gubernamentales y los grupos de presión que defienden intereses personales⁴. Existen diversos disparadores del cambio, en el caso de las empresas se ha producido un aumento en las expectativas de los clientes, un cambio en la naturaleza de la competencia, y una nueva concepción del tiempo; no solamente es necesario conocer a los clientes, sino también anticiparse a sus necesidades.

Porter y Kramer⁵, afirman que la nueva economía global obliga a incorporar nuevas técnicas de administración que muchas veces generan verdaderas revoluciones; el cambio no es suficiente en la actualidad. Esta situación obliga a los directivos de las organizaciones a realizar procesos de cambio planeado, que es el esfuerzo sistemático para rediseñar una organización de tal manera que le permita adaptarse a los cambios del entorno o para poder lograr nuevos objetivos.

Por último, es relevante destacar que todas las organizaciones tendrán que aprender a innovar, pero la innovación debe planearse y organizarse como un proceso sistemático de práctica continua. Esto implica abandonar lo conocido y volver a iniciar el proceso desde el principio.

Etkin afirma por lo tanto, que las organizaciones orientadas al aprendizaje son aquellas en las cuales⁶:

- a. *“El aprendizaje se produce en el momento oportuno: prevé los desafíos y amenazas y detecta las oportunidades.*
- b. *El aprendizaje es generador de flexibilidad y agilidad.*
- c. *Sus integrantes se perciben a sí mismos como capaces de generar nuevas formas de obtener los resultados esperados”.*

1.2 Estructura Organizacional en una empresa

Los diseños estructurales brindan mayor apoyo y facilitan a los empleados la tarea de llevar a cabo el trabajo de la organización. Etkin expresa que el reto para los gerentes

⁴ Porter, M.; Kramer, M. Estrategia y Sociedad. Harvard Business School Publishing Corporation. USA, 2000.

⁵ *Ibidem.*

⁶ Etkin, J. Gestión de la complejidad en las organizaciones, Op.Cit., p.45.

consiste en diseñar una estructura organizacional que permita a los empleados realizar su trabajo con eficacia y eficiencia, alcanzando al mismo tiempo las metas y objetivos de la organización⁷. Una estructura organizacional es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan.

Cuando los gerentes desarrollan o modifican la estructura de una organización, están aplicando en realidad el diseño organizacional, un proceso que implica tomar decisiones acerca de seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización. Una estructura organizacional debe servir para lograr los objetivos organizacionales y para regular el comportamiento de las personas, imponiendo a los individuos una adaptación a la organización.

La estructura es el medio por el cual se ejerce el poder, se toman decisiones y se llevan a cabo las actividades de las organizaciones. Al respecto y siguiendo lo expuesto por Etkin, cabe mencionar que no todas las organizaciones están estructuradas de la misma forma, lo que funciona bien en una organización puede no dar resultado en otra⁸. Por ello, en la mayoría de las organizaciones se medita mucho antes de diseñar una estructura apropiada. La elección de un sistema estructural siempre dependerá del estudio y el análisis de diversas variables del entorno.

Es preciso señalar que un entorno puede ser estable o inestable, los objetivos y estrategias fijadas por la gerencia general de una empresa pueden hacer hincapié en la eficacia y eficiencia interna o en la adaptación a los mercados externos, las tecnologías de producción pueden ser rutinarias o no rutinarias, y el tamaño de una empresa puede ser pequeña, mediana o grande⁹. Cada variable influye en el diseño estructural correcto, el ambiente externo y la tecnología influyen entre sí. También influyen en la estructura los procesos humanos como el liderazgo y la cultura. El tamaño de la empresa por sí solo, implica el empleo de sistemas formales de administración. Conforme una empresa crece, ésta no puede mantenerse sin una estructura formal. Las grandes organizaciones son así necesariamente más burocráticas que las medianas y pequeñas.

⁷ *Ibíd.*

⁸ *Ibíd.*

⁹ MINTZBERG, H (1991). *Diseño de Organizaciones eficientes*. Ed. El Ateneo, Argentina.

EMPRESA PEQUEÑA	EMPRESA GRANDE
Responde con rapidez a los cambios	Opera en una economía de escala.
Su alcance es local, subregional y regional.	Su alcance es global.
Estructura orgánica sencilla.	Su jerarquía es vertical, mecánica compleja.
Busca sus nichos de mercado.	Mercado relativamente estable
Pequeños emprendedores	Personal profesional

Fuente¹⁰

El comportamiento organizacional también constituye un factor relevante dentro del ámbito organizacional, porque se encuentra determinado por el factor humano, y es precisamente el factor humano, el que posibilita que una empresa obtenga un importante crecimiento en los distintos aspectos que componen la misma. Es el factor humano quién asume el liderazgo, diseña estrategias comunicacionales, sociales, de marketing, y de políticas de RSE, entre las más destacadas. Robbins señala que el comportamiento organizacional *“es el campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”*¹¹. Por su parte Dubrin afirma que el comportamiento organizacional es *“el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización”*¹². Se debe tener presente que el ser humano adquiere un rol relevante en la organización.

Es importante señalar que para Etkin la organización constituye un marco de referencia, un conjunto de expectativas compartidas. *“Los individuos y grupos forman parte de un esquema predefinido, pero también de un conjunto que ellos mismos producen a través*

¹⁰ Robbins. Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. 10a Edición. Tomo I p. 23. Pearson Educación de Méjico. S. A. Prentice-Hall INC. México, 2004.

¹¹ Robbins. Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. 10a Edición. Tomo I. Pearson Educación de Méjico. S. A. Prentice-Hall INC. México, 2004, p.34.

¹² Dubrin, A. Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Cengage Learning, 2003, p.13.

de la interacción y el trabajo cotidiano”¹³. Como se puede observar, no todo es armonía en las organizaciones, debido a que existen divergencias y oposiciones internas, generalmente. Esto se relaciona directamente con los procesos de cambios, ocurriendo dentro de los límites que hacen viables a la organización porque en palabras de Etkin *“la dinamizan, pero no la destruyen*”¹⁴.

2. Características de la empresa familiar

Dubois expresa que la mayoría de las empresas familiares forman parte de las pequeñas y medianas empresas, es decir, son PYMES pero no debe confundirse porque no todas las PYMES son empresas familiares y viceversa¹⁵. No existe una definición concreta de empresa familiar. Entre los diversos autores que abordan la temática, se encuentran quienes piensan que categorizar o no como empresa familiar es sólo una cuestión de distribución de la propiedad de la empresa. Otros autores sostienen que depende de quién ejerce el control, y para algunos doctrinarios, también influye la intención de continuidad en la propiedad y forma de gobierno que se tenga.

Según los especialistas, las PYMES familiares en la Argentina alcanzan al 90% del total, y de acuerdo con el Club Argentino de Negocios de Familia (CANF), mueven el 70% del empleo privado y generan el 68% del PBI.

Es pertinente expresar como se mencionó en párrafos precedentes, que las empresas familiares son empresas cuyas propiedades y gestión son manejadas por familias, o sea, que no sólo deben atender las dificultades propias de un negocio sino también las que se presentan en el seno familiar¹⁶. Además de lograr rentabilidad y competitividad para sostenerse en el mercado, esas empresas deben preservar la unidad familiar para lograr continuar en manos de la siguiente generación.

La mayoría de las personas tienden a confundir empresa familiar con PYME, desconociendo que muchas de las mayores empresas de un país son empresas familiares, o con cualquier tipo de negocio individual. Muchas personas ponen en marcha emprendimientos particulares para subvenir las necesidades económicas de su familia, pero sin intención o posibilidad de importantes desarrollos o de que otros miembros de la familia lo continúen. Es por eso, que en este sentido se debería considerar que una empresa “es

¹³ Etkin, J. Gestión de la complejidad en las organizaciones, Op.Cit., p.47.

¹⁴ Etkin, J. Gestión de la complejidad en las organizaciones, Op.Cit., p.48.

¹⁵ Dubois, J. (2014) La empresa familiar frente al derecho argentino. Hacia su reconocimiento y sustentabilidad jurídica. E.D. Tomo 236, 17-2-10. , p.2 N°21.

¹⁶ *Ibíd.*

*empresa familiar cuando el nexo permanente de unión entre la empresa y la familia es la cultura voluntariamente compartida, entendiendo como cultura a los supuestos básicos de actuación y los valores*¹⁷. Sin embargo, esta definición presenta una dificultad, para poder afirmar que una empresa dada es empresa familiar, se debería poder conocer algo tan difícil de identificar como es la cultura de una empresa y la de la familia con ella relacionada.

Desde un punto de vista totalmente práctico, Dubois menciona que para considerarse que se trata de una empresa familiar se debe dar la coincidencia de tres dimensiones¹⁸:

- a) La dimensión de la propiedad, en el sentido de que una parte suficiente de la misma, aunque con frecuencia la mayoría, es poseída por una familia.
- b) La dimensión de poder, en el sentido de que alguno o varios de los propietarios se dedican en forma exclusiva, o una parte muy importante de su tiempo, a trabajar en la empresa familiar como directivo o como miembro del consejo de administración.
- c) Al menos esté incorporada la segunda generación, como manifestación empírica de la clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de realizar una exitosa transmisión hacia las futuras generaciones; y que se continúe viviendo en la empresa valores propios de la familia que la fundó.

Es correcto afirmar, que si se puede identificar la coincidencia de estas tres dimensiones que se comentaron entre una empresa y la familia relacionada con ella, entonces es altamente probable que también se dé el nexo de cultura ya comentado, y que se pueda observar con claridad que se está ante la presencia de una empresa familiar o empresa de familia. Se podría decir entonces, que la empresa familiar es aquella empresa en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección, se haya operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe una relación de tipo familiar directa o indirecta.

Las Empresas Familiares constituyen las unidades económicas más antiguas del mundo; éstas nacieron como un elemento que testimonia la actividad económica de la familia.

¹⁷ Op.Cit., p.37.

¹⁸ Op.Cit., p.38.

Junto con la Revolución Industrial del Siglo XVII hace su aparición el capitalista empresario.

En América Latina, las Empresas de Familia representan alrededor del 75% de las unidades económicas, el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y el 95% de la comercialización, cifras superadas en importancia en Estados Unidos y en Europa. Es preciso destacar que en El Salvador, por ejemplo las empresas familiares representan aproximadamente el 90% del total de las empresas.

2.1 Aspectos particulares de la empresa familiar

Martínez Nogueira expresa que entre las características particulares de la empresa familiar, pueden encontrarse las siguientes que se diferencian de las empresas tradicionales¹⁹:

- Mantienen un mercado estilo autocrático de Dirección que las hace resistentes a los cambios.
- Muchos miembros de la familia ocupan cargos directivos.
- Se observa una excesiva rigidez en el liderazgo, lo que impide el desarrollo de otras personas para acceder a puestos claves.
- La experiencia surge como un valor irremplazable y motivo de escasa discusión.
- No se admite el cuestionamiento del poder.
- Se valora más la fidelidad que la habilidad.
- Existe dificultades en lo que respecta a la incorporación de especialistas.
- Por lo general, son pequeñas y medianas empresas.
- Presentan tendencia a familiarizar todas las relaciones, incluyendo las que existen con proveedores y clientes.
- La sucesión directiva, deviene generalmente de la posición familiar.
- Existe una marcada identificación de los valores organizacionales y familiares.

Es importante destacar que las empresas familiares se diferencian de las tradicionales en lo que respecta al sistema. Mientras que las empresas familiares se centran más en las emociones, en la introversión, en la minimización al cambio, y en mantener el equilibrio, las empresas tradicionales se centran en una base laboral-racional, en la extroversión y en el aprovechamiento del cambio.

¹⁹ Martínez Nogueira, R. (2011). Las dimensiones técnicas y sociales en el análisis de la empresa familiar. Revista Contabilidad y Administración. Buenos Aires, Editorial Cangallo, Tomo IX.

2.2 Estructura interna de la empresa familiar

El propietario de una empresa familiar genera, y en muchos casos continúa, una empresa propia como la expresión de un sueño de vida. Es decir que, la Empresa de Familia constituye una unidad de negocio con un objetivo de lucro y, además, con una vocación de trascendencia que contiene la impronta de su fundador.

El objetivo que moviliza al Empresario y a su Empresa varía en el tiempo. Comienza con un objetivo modesto: al empresario le interesa sobrevivir sin trabajar en relación de dependencia. Con el tiempo, y al lograrlo, encara como objetivos el resultado y la rentabilidad, y, en algún momento define la Empresa de Familia con su objetivo final: *Que perdure en el tiempo*. Él quiere que, luego de retirarse o abandonar por cualquier otra causa, la dirección empresarial, la empresa pueda ser continuada por sus hijos.

Para posibilitar la obtención de este objetivo, el empresario sabe que tiene que crecer. Y que, para lograrlo, tiene que invertir, no solamente en lo que respecta a mobiliario, tecnología, sino en lo concerniente a capital humano, organización, liderazgo etc., El lema de la mayoría de los propietarios de empresas familiares consiste en ganar mucho, retirar lo menos posible, de manera tal que la masa para reinvertir sea importante. Así se genera un sistema de retroinversión casi automática, que financia el crecimiento.

El desarrollo mencionado precedentemente, resulta complejo porque conviven en el desarrollo empresarial familiar una serie de invasiones: la empresa avanza sobre la familia y la dirección, la forma en la que se ejerce el liderazgo; por otro lado la familia avanza sobre la empresa, y así sucesivamente.

El tiempo del empresario es la variable crítica a considerar dentro de la Empresa familiar, pues de la manera en que típicamente se manejan estas empresas, el empresario tiene mucho más por hacer que tiempo disponible para ello. Este déficit es en general cubierto con horas de su vida personal aplicadas a actividades de la empresa.

En general, la familia crece convencida de que la Empresa todo lo puede, mientras que, del otro lado, la Empresa requiere todos los fondos posibles, aun los que la familia puede entender que le son propios. La confusión más grave, y la más difícil de erradicar, es la confusión que existe entre lo que es patrimonio empresarial y patrimonio personal de la familia. Los límites son tan confusos que prácticamente no existen; esto muchas veces puede desencadenar en un caos financiero al momento de revisar los registros contables de la empresa.

Por eso es relevante que en toda empresa familiar, exista una correcta organización, porque por más que se encuentre conformada por integrantes de una misma familia, se debe respetar un organigrama y se debe administrar cómo se hace en toda empresa tradicional.

3. Características de gestión en una Empresa Familiar

Schlemenson afirma que *“Una organización bien diseñada, favorece la confianza entre sus miembros, un sentimiento constructivo de la personalidad que se expresa en las relaciones interpersonales. La confianza consolida vínculos de colaboración y pertenencia mientras abona la esperanza, la cual juega un papel primordial en las tendencias integradoras que hacen al crecimiento y al desarrollo de una organización”*²⁰.

Por este motivo, consolidar la confianza sobre la base de buenos sistemas, que contemplen las siete dimensiones, ayuda a que la gente se relacione, haciendo prevalecer la cooperación y el entendimiento. De esta manera, la organización recupera la orientación y el sentido que le permiten desplegar un espiral de cambios constructivos, favoreciendo el liderazgo democrático. Así, según expone Schlemenson, *“lejos de los planteos dicotómicos que facilitan el liderazgo autoritario, los buenos líderes son capaces de conducir procesos de cambio complejos”*²¹.

Las empresas familiares constituyen un rol exponencial dentro de la economía Argentina; así lo afirma Andrea Grobocopatel, Vicepresidenta del Grupo Los Grobo²². Es relevante afirmar que el Grupo Los Grobo, una de las mayores firmas agroindustriales de Argentina, comenzó siendo una PYME familiar hasta constituirse en uno de los mayores grupos económicos de la región²³.

Grobocopatel afirma que: *“la profesionalización y la capacitación de la empresa familiar son imprescindibles para el crecimiento de todo emprendimiento”*²⁴. Prosiguió haciendo referencia a que cuándo una Pyme quiere continuar creciendo, se debe incorporar profesionales externos, en quienes delegar funciones y tareas que estaban concentradas en los fundadores del negocio, en tanto permite no solamente agrandar la empresa, sino también incorporar nuevas capacidades y perspectivas de trabajo que agregan valor y favorecen la innovación y el cambio.

²⁰ Schlemenson, A. Análisis Organizacional en Pymes y Empresas de familia. Buenos Aires: Ed. Granica, 2014, p.35.

²¹ Ibídem, p.37.

²² Braidot, N; Soto E. Las Pymes Latinoamericanas. Ed. Ifema, Madrid, 1999.

²³ La Voz del Interior. Empresas familiares. 2012.

²⁴ Braidot et al., Op.Cit., p.5.

Grobocopatel afirma que la optimización y la eficiencia dentro de una organización dependen de la capacidad de liderazgo, de saber profesionalizar la gestión, y del gobierno de la empresa²⁵. Estos factores pueden conllevar a que una empresa familiar pequeña, progresivamente pueda convertirse en una empresa líder, no solamente en Argentina, sino en toda la región. También destaca que la incorporación de directores externos favoreció a la empresa, pues, permitió contar con nuevos conocimientos provenientes del entorno del negocio, así como también favoreció el hacer prevalecer la satisfacción de los clientes y demás grupos de interés, por sobre los puntos de vista de la familia. Con respecto al aspecto específicamente corporativo, Grobocopatel enfatiza en que las empresas familiares necesitan sistemas de gobierno corporativo que atiendan simultáneamente a la buena marcha del negocio y la armonía familiar. Para eso considera diez elementos que se deben tener presentes para lograr el crecimiento de la empresa familiar²⁶:

1. La profesionalización de la gestión de la empresa familiar: Definir los roles y funciones para el gerenciamiento y dirección de la Empresa Familiar.
2. Reglas claras: Establecer acuerdos familiares explícitos como parte de la profesionalización. Transparencia en las remuneraciones.
3. El gobierno corporativo y la formación del directorio: Incorporar directores profesionales y profesionalizar a los directores familiares.
4. Planificar la sucesión: La sucesión en los cargos de dirección y la preparación de las nuevas generaciones.
5. Acciones preventivas patrimoniales: Para evitar conflictos sucesorios, distinguir los ámbitos de los bienes y prevenir ante eventuales separaciones entre los socios y los cónyuges.
6. Visión: El armado de la visión compartida como punto en común para la planificación de la gestión.
7. Valores: Definir los valores familiares y empresariales a preservar y transmitir a sus descendientes.

²⁵ Braidot et al., Op.Cit., p.7.

²⁶ Braidot et al., Op.Cit., p.8.

8. El límite de los subsistemas: Separar claramente los ámbitos familiares de los empresariales, distinguiendo bien los límites entre los tres subsistemas: familia, propiedad y empresa.

9. La importancia de las buenas decisiones: Tomar decisiones basadas en instrumentos de gestión y control para el crecimiento sostenible de la Empresa Familiar.

10. Equipo de trabajo: Integrar un equipo.

Grobocopatel afirma que siempre se debe tener presente la misión, la visión y la estrategia organizacional²⁷.

Minzberg sostiene que la misión dentro de una organización, radica en preguntarse ¿Para qué existe la organización? La misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el sector en el cuál se desarrolla la empresa, y la imagen de la empresa u organización²⁸. Mientras que la visión de la organización corresponde a los objetivos, describiendo la situación futura que desea tener la empresa en un corto plazo. La estrategia es la interrelación entre la misión y visión, es decir, el camino de acción que se elige para el cumplimiento de objetivos.

Conforme a lo expresado por Grobocopatel para lograr el éxito en una organización, es fundamental la visión del líder²⁹.

Naya³⁰ expone un caso exitoso de una PYME caracterizada por su profesionalismo, liderazgo, y calidad a través de la innovación en la producción o comercialización del producto:

La pequeña y mediana empresa localizada en Uruguay, Vera Pasta, integró a fabricantes barriales de pastas en una alianza estratégica motivada por numerosas necesidades vinculadas a la forma de incrementar los negocios y la puesta en marcha de novedosas iniciativas comerciales. Buscaron, agrupándose con las otras Pymes, mejorar la competitividad de cada organización mediante la compra conjunta de materias primas, haciendo hincapié en el factor humano, generando especializaciones en cada producto, uniformizando calidades y presentaciones, accediendo a nuevos mercados e incorporando tecnologías y nuevos productos como salsas y vinos.

²⁷ Braidot et al., Op.Cit., p.9.

²⁸ Mintzberg, Op.Cit., p.28.

²⁹ Braidot et al., Op.Cit., p.10.

³⁰ Naya, J. Producción Nacional: Cinco Pymes exitosas. 07/05/2009.

Este exitoso proyecto colectivo que innova en materia de procesos, de productos y de mercados, demuestra que en la mayoría de los casos, agrupándose es posible superar debilidades y enfrentar amenazas, fortaleciéndose para aprovechar oportunidades. También fue importante, para la consolidación del colectivo, el apoyo externo recibido.

3.1 Ventajas y Desventajas Financieras

Es importante conocer las ventajas y desventajas financieras que pueden generarse dentro de una empresa familiar. Dubois expresa que los porcentajes de las empresas familiares sobre el total de empresas existentes son los siguientes: Italia 99%; Estados Unidos 96%; Suiza 88%; Reino Unido 76%; España 71%; Portugal 70%, Argentina 70% y Colombia 68%, aun cuando las apreciaciones no coinciden entre los autores y las mediciones varían por año³¹.

En lo concerniente al aspecto social, Dubois afirma que las empresas familiares son más consistentes ya que soportan mejor las crisis económicas por su vocación de permanencia, tienden a generar mano de obra intensiva y estable, así como tienden a realizar inversiones a largo plazo sin la compulsión de ganancias inmediatas³².

Por su lado, la importancia ética de la empresa familiar es evidente y resulta de los propios valores de la familia: afecto, unión, confianza, protección, educación, transmisión cultural, esfuerzo y solidaridad.

Por tales motivos, y desde las distintas áreas del gerenciamiento de la administración y de las demás ciencias económicas, existe a nivel global, un importante desarrollo de la temática de la empresa familiar.

Es adecuado mencionar que en nuestro país, la temática correspondiente a la empresa familiar, en los últimos años ha comenzado a ser desarrollado en el área de la gestión organizacional, mientras que carece de tratamiento en el plano vincular y no posee reconocimiento alguno en el área jurídica³³.

Así como existen ventajas en lo que respecta a la gestión de la empresa familiar, también existen desventajas, como por ejemplo lo mencionado en el párrafo precedente, sobre el escaso reconocimiento en el área jurídica. Este escaso reconocimiento impacta directamente generando una problemática dentro de la empresa familiar, por figuras

³¹ Dubois, F. La financiación de la empresa familiar y sus resultados contables frente a la liquidación de la sociedad conyugal. LA LEY T.2010-C, PAG. 1225.

³² Dubois, Op.Cit., p.4.

³³ Doderó, S. *El secreto de las empresas familiares exitosas*, Ed. El Ateneo, Bs.As., 2008.

jurídicas como las donaciones entre familiares, la legítima hereditaria e indivisión forzosa, y el problema de las limitaciones a las sociedades entre cónyuges.

Dubois expone que *“también se han postulado el reconocimiento de la empresa familiar bajo la normativa actual como una categoría jurídica especial mediante un trabajo interpretativo judicial y doctrinario con sustento constitucional, y la posibilidad de interpretar admisible la exclusión de socios por vía de la desestimación del tipo social”*³⁴.

En lo que respecta a las desventajas, éstas se agravan en la medida en que el derecho privado argentino actual, relativo a los contratos, las sociedades, la familia y las sucesiones, no aplica un marco legislativo correcto para las empresas familiares, ni posee normas específicas que puedan dar sustento legal a su adecuado funcionamiento y a su continuación en el tiempo. Ocurre que, luego de que se consulta a un especialista, la familia empresaria logra superar la confusión entre familia y empresa, se estructura y profesionaliza, crear sus órganos de gobierno empresarial (directorío) y familiar (consejo de familia), articula un plan de sucesión en la gestión y en la propiedad, y suscribe un acuerdo familiar o “protocolo de empresa familiar”, tales progresos en los aspectos específicos de la gestión y de la familia se encontrarán dificultados en el área jurídica por la falta de un marco legal favorable y/o por la existencia de normativa restrictiva. En efecto, en su funcionamiento legal, las empresas familiares afrontan importantes controversias societarias derivadas de considerar la ley al socio familiar como un “inversor”, lo que las conlleva a que se configuren dentro de la organización, severos conflictos³⁵.

También dentro de la empresa familiar ocurren controversias laborales y previsionales en la medida en que se considere administrativamente al familiar que trabaja como a un tercero dependiente, y controversias fiscales, en tanto en muchos casos se pretende desde el Fisco gravar como transmisión lo que es una simple continuidad empresaria en el tiempo³⁶.

La situación se agrava frente al supuesto de divorcio de algún socio familiar por el régimen patrimonial conyugal vigente de ganancialidad absoluta, el que puede convertir al ex cónyuge no familiar en socio de la empresa familiar, con los consecuentes problemas, y por la imposibilidad de pactar un régimen patrimonial para el matrimonio y/o para el eventual divorcio. Por su parte, al momento de planificar o ejecutar el tránsito generacional en la gestión y en la sucesión en la propiedad, la normativa sucesoria apli-

³⁴ Dubois, Op.Cit., p.5.

³⁵ Dubois, F. Los conflictos societarios. Prevención, gestión y solución, La Ley, tomo 2010-E.

³⁶ Dubois, Op.Cit., p.675.

cable solo surge tutelando los intereses individuales de los sujetos integrantes de la familia, reputándolos como propietarios “herederos” con derechos de orden público a tomar inmediata posesión de su porción “legítima” de la herencia en especie y a exigir en cualquier tiempo la partición, sin atender a la existencia de la empresa familiar como tal, y a la necesidad de su tutela y continuidad. *“Ello hacía necesarias reformas legales que favorecieran el funcionamiento y continuidad de las empresas familiares, tanto en el ámbito “marco” del derecho de privado, como en el propio de la empresa familiar”*³⁷. Sin embargo, la necesidad de tales reformas no excluía ni excluye la posibilidad de lograr, dentro del marco de la legislación, razonables estructuraciones jurídicas e interpretaciones jurisprudenciales tutelares, pero siempre en un ámbito de dificultades e incertidumbres.

Dubois menciona que entre las ventajas, se encuentran³⁸:

- Dirección. Cuando se afianza esta área, se direcciona hacia dónde se quiere ir, cuáles son los objetos fundamentales y los factores clave para lograr las metas.
- Tiempo. El tiempo constituye un factor fundamental de cualquier persona. Cuando una empresa posee dominio del tiempo significa productividad y rentabilidad para la empresa. Esto se refleja en una mayor productividad que para muchas empresas, hace la diferencia entre la rentabilidad y la quiebra.
- Servicio al Cliente. Un factor primordial para el crecimiento de la empresa es un cliente satisfecho. Este es uno de los indicadores que más se debe de cuidar.
- Desempeño. Maximizar la efectividad para cada puesto, y el miembro de la familia que lo ejerce tiene certeza de cuáles son sus funciones y qué se espera particularmente de su desempeño.
- Dinero. La parte principal de un negocio es que genere utilidades de manera permanente, de lo contrario está encaminado a desaparecer.

Entre las desventajas se encuentran³⁹:

- Efectividad vs afectividad. Es habitual que se confundan y que actúen de acuerdo a la relación familiar y no de acuerdo a las funciones del puesto que les corresponde.

³⁷ Dubois, Op.Cit., p.676.

³⁸ Dubois, Op.Cit., p.677.

³⁹ Dubois, Op.Cit., p.678.

- Carencia de desempeño. Parámetros claros de rendimiento y de resultados específicos por la empresa.
- Carencia de competencias. Los miembros de la familia no cuentan con preparación formal para ser empresarios.
- Falta de seguimiento a metas y compromisos. Es habitual que en la empresa familiar no exista quien le exija resultados al puesto de director de la empresa, pues normalmente es el dueño de la misma, siendo que el director y dueños tienen derechos y obligaciones diferentes.

Luego de haber mencionado las ventajas y desventajas, se puede expresar que las desventajas pueden impactar en el aspecto financiero contable de la empresa. Por ejemplo, los familiares no son controlados en sus funciones debido al vínculo que poseen, pudiendo entorpecer los resultados financieros de la empresa.

Dubois esboza que la empresa familiar genera un valor económico a través del movimiento del dinero⁴⁰. El valor lo puede generar para los proveedores, para los clientes, para la empresa misma y para los accionistas. En este flujo de dinero la empresa tiene que tener presente que todas las personas merecen recibir con equidad lo que respecta al rol específico que cumplen. Esto se puede dar en los siguientes supuestos:

- Remuneración de los miembros y directivos de la empresa. En algunas empresas familiares los propietarios que trabajan en ella o tienen un rol directivo, suelen tener sueldos superiores a los que tienen el resto de trabajadores. Por otra parte, a veces los miembros de la familia tienen un sueldo inferior al promedio o inclusive no tienen sueldo. Ambas situaciones causan un perjuicio, pues en el primer caso se reduce la utilidad y rentabilidad de la empresa y en el segundo se desincentiva la participación de los familiares en la empresa.

- Rendimiento e inversión de capital de la empresa. Si bien en el inicio de la empresa puede considerarse que la rentabilidad de la empresa es la rentabilidad del dueño, con el paso del tiempo esto no constituye una premisa, porque la propiedad empieza a fraccionarse, pudiendo inclusive tener propietarios no familiares. Entonces, es necesario delimitar políticas claras de reparto de dividendos, reinversión y aumento de capital. Una manipulación arbitraria puede generar un desincentivo para los accionistas actuales y una barrera para el ingreso de nuevos capitalistas.

⁴⁰ Dubois, Op.Cit., p.679.

- Relación estado-empresa. Algunas empresas familiares, con la finalidad de incrementar su utilidad, procuran pagar lo menos posible o no pagar impuestos al Estado. Esto se materializa teniendo una doble contabilidad, una real donde se tiene los ingresos, costos y gastos incurridos por la empresa y otra donde los ingresos se han reducido y los costos y gastos aumentados. Con ello se incurre en evasión y elusión de impuestos, ambos susceptibles de sanción. Estos manejos irregulares, *“generan importantes diferencias con los empleados y en algunos casos, puede ser una causa de chantaje”*⁴¹. Es adecuado recordar que una empresa familiar refleja los valores de los propietarios y estos son percibidos por los trabajadores y clientes. El hecho que sea una “práctica usual” o que “el Estado no sea eficiente para gastar lo recaudado por impuestos”, no constituyen excusas válidas.

- Compra y venta a los proveedores y clientes. La empresa familiar es una empresa que construye edificios. Dado que el negocio se encuentra en permanente crecimiento y posee potencial para crecer, un familiar (una sobrina del dueño) decide poner una distribuidora de materiales de construcción. Asimismo, observando que los departamentos construidos tienen una buena aceptación en el mercado, otro familiar (una tía del dueño) decide adquirir uno. Si no se tienen políticas comerciales claras, podrán generarse ventajas o perjuicios innecesarios. Si a los proveedores se paga a 30 días pero al primo se le paga en 5, se origina una mala señal comercial, además de perjudicar la caja de la empresa. Si al tío se le entrega el departamento con mejores accesorios, los otros clientes podrán reclamar y también se afectará la utilidad del negocio. Por ello, el empresario posee la potestad para realizar concesiones a sus familiares, pero lo correcto sería cumplir sus políticas internas u ofrecer las mismas facilidades a otras personas y/o empresas.

- Fusión de los activos familiares con los activos de la empresa. Los activos de la empresa son aquellos necesarios para ofrecer su producto (bien o servicio al mercado) con la mayor eficacia y eficiencia. Pero, en algunas empresas familiares se tiende a considerar dentro de los activos de la empresa la casa del dueño, el rodado del hijo y la computadora de la hija. Aun cuando el exceso de activos puede implicar consecuencias a nivel de gastos, utilidad e impuestos, también puede tener consecuencias cuando la empresa crece y pasa a segunda o tercera generación, pues será difícil identificar la real propiedad del bien.

⁴¹ Dubois, Op.Cit., p.679.

Por ello, toda organización familiar debe funcionar de la misma manera que una organización que no lo es, porque en caso contrario, se estaría incurriendo en una situación “no ética” que podría perjudicar el corazón de la organización y por consiguiente, su reputación.

3.2 Análisis de herramientas

Toda organización familiar generalmente establece un protocolo con el propósito de organizar cada una de las herramientas que utilizan para operar en el presente de la empresa y también para dejar estipuladas las directivas que deben seguirse a futuro, cuando uno de los propietarios se ausente.

Existen varias empresas familiares que debido a un buen funcionamiento y trabajo conjunto de todos los integrantes, lograron su expansión.

Entre las empresas familiares exitosas, se encuentran:

La empresa de chocolates “Felfort”; la empresa de electrodomésticos “Garbarino”; Chocolates “Lacasa”; y “Arcor” entre otras. Es importante retomar al tema del Protocolo en las empresas familiares para aclarar que si bien es útil y la mayoría de las empresas lo redactan, carece de legalidad en Argentina; sí en otros países como por ejemplo El Salvador posee validez legal.

El Protocolo Familiar actúa como una especie de Estatuto o Constitución de la organización que contiene los principales lineamientos para su correcto funcionamiento.

Por ello al redactar el Protocolo Familiar en toda organización, se deben delimitar claramente todos los aspectos, a los efectos de evitar confusiones que posibiliten el surgimiento de controversias.

Las herramientas deben ser analizadas por todos los miembros de la organización, incluyendo los no familiares debido a que forman parte de la misma empresa; máxime sería beneficioso que las empresas familiares inviten a todos los empleados a que aporten ideas de gestión para su buen funcionamiento en lo que respecta por ejemplo a:

- Establecer el nivel de remuneración de los miembros en la compañía.
- Sería aconsejable que las decisiones financieras sean tomadas por consultores externos o personal capacitado que no posea ningún vínculo familiar, con el propósito de que no se confundan los objetivos.
- Debatir sobre las inversiones de la empresa.

- Decidir entre reinvertir o pagar dividendos.
- Debatir sobre la propiedad de las acciones.

Por lo expuesto precedentemente, es relevante señalar que la comunicación debe ser establecida como fundamental en toda organización, debido que de ella dependerá los buenos resultados.

En fin, para que los resultados de una organización sean óptimos, debe existir:

- Buen diálogo entre sus integrantes.
- Reuniones periódicas de evaluación de objetivos.
- Delimitación clara de una correcta estrategia de negocios.
- Adecuado control contable.
- Comunicación eficiente.
- Equidad.

En una organización familiar, la comunicación debe ser impartida de manera eficiente entre todos los integrantes para evitar malos entendidos y prácticas no éticas. Por ello es que se aconseja que para que una empresa familiar funcione de manera correcta, se consulte a integrantes externos de la organización con el propósito de lograr una transparencia en los resultados.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LA EMPRESA

2.1 Contextualización de Paint Roller

La empresa Paint Roller data de sus inicios a comienzos del año 2002, luego de la crisis más grande que padeció Argentina en toda su historia.

El matrimonio oriundo de la ciudad de Ezeiza comienza su actividad por una situación extrema, ambos no tenían empleo y una familia que mantener.

En sus comienzos, la industria pasaba por uno de sus momentos más precarios, pero la situación iba a cambiar, y en poco tiempo la diminuta empresa familiar logra un crecimiento notable y se afianza en una industria que estaba comenzando a recuperarse.

En los años posteriores, ayudado de las políticas económicas nacionales, logra adquirir un terreno ubicado en la misma zona geográfica, y construir un galpón de gran envergadura.

Hasta ese momento contaba con cuatro empleados y el matrimonio dueño. Cuando la empresa es llamada a participar en las ferias de pequeños emprendedores realizada en la ciudad de Ezeiza, se hicieron conocidos entre el público local y crearon una estrecha relación con el intendente del partido, el señor Alejandro Granados, que los impulso a participar de las ferias posteriores de los años 2005, 2006, 2007, 2008 y 2011 (fue la última que se hizo), aparte de esto, el Municipio otorgó un subsidio a la empresa para la compra de tres máquinas de gran importancia con las que pudieron cuadruplicar su producción y contratar más gente.

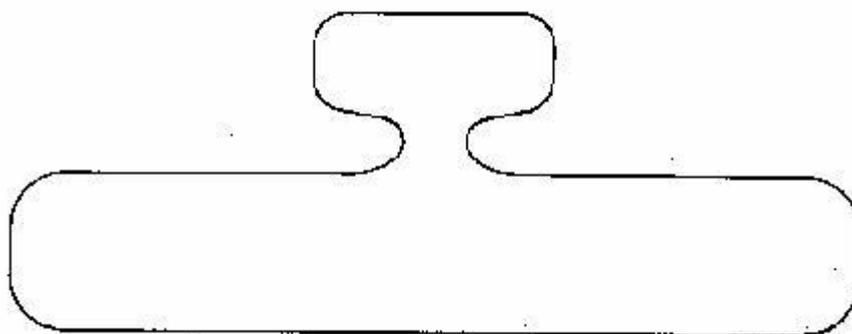
En el año 2014, la empresa adquiere una nueva propiedad ubicada en la zona, que les permite agrandar su espacio físico y crear oficinas comerciales, brindando un mejor servicio y organización al momento de la atención de clientes y demás.

En la actualidad, la empresa cuenta con más de 20 empleados de forma directa, y un total de aproximadamente 40 empleados en forma total.

2.2 Análisis Interno

ESTRUCTURA

Al trabajar a la par de la empresa se pudo comprender mejor cómo funciona su negocio e industria. A través de un breve análisis podemos decir que presenta una estructura funcional o simple, donde la parte clave de la organización son los directivos, los mismos se encuentran en la cumbre estratégica, luego como segunda instancia se encuentra el núcleo operativo, corazón productivo de la organización. En este sentido, la organización carece de un mando de línea media.



Esta división presenta las siguientes ventajas:

- Los directivos están en contacto con todas las operaciones.
- Simplifica los mecanismos de control.
- Clara definición de responsabilidades.

A su vez, también presenta algunas desventajas que perjudican a la organización y su funcionamiento:

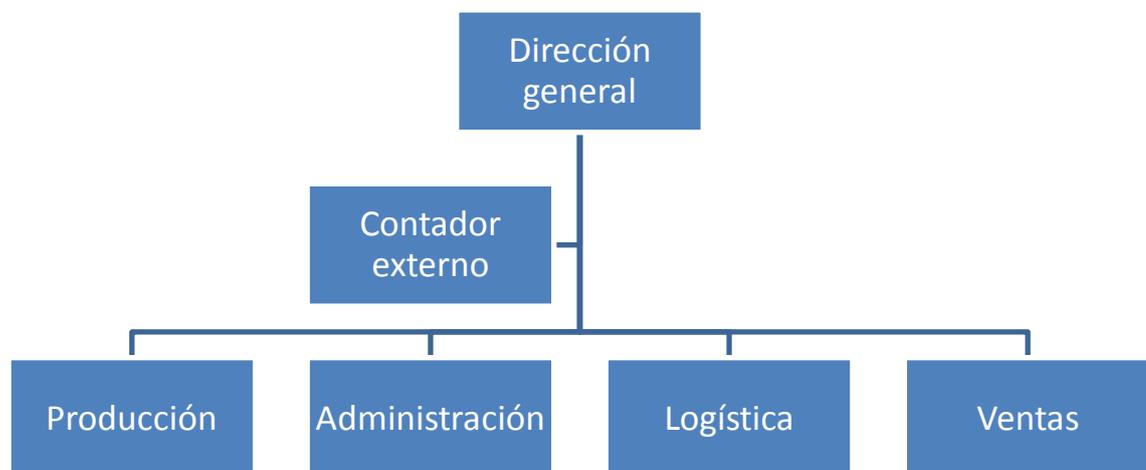
- Los directivos se encuentran abrumados por cuestiones rutinarias.
- Los directivos terminan ignorando cuestiones estratégicas.
- Dificultad para coordinar las funciones.
- Fracaso en la adaptación.
- Rotación de tareas.
- Desorganización.

- Lo urgente prevalece por encima de lo importante.

Es importante mencionar que esta empresa familiar puede ser catalogada en el grupo de la pequeña empresa, dado que actúa en un solo mercado aunque tiene una gama importante de productos, y el número de empleados no supera la cantidad de 50. Los puestos directivos son ocupados por sus dueños y ambos tienen contacto directo con el mercado, por consiguiente, tienen una participación muy influyente en cualquier tipo de cuestión organizacional. El liderazgo es vertical, debido a que se encuentra impartido por ambos propietarios, por contrario al liderazgo horizontal en donde todos los integrantes pueden participar de la toma de decisiones.

Dada su pequeña estructura, es difícil obtener financiación, por lo que la empresa siempre busca mantener lazos importantes y calificar de la mejor manera con los bancos, de esta manera es posible el acceso a créditos, con el objetivo de poder crecer y expandirse.

ORGANIGRAMA



La Dirección general está a cargo de los dos dueños de la empresa, Juan Domingo Cipitelli y Claudia Cano.

- El departamento de producción tiene como encargada Claudia Cano.
- El departamento de administración, está a cargo de Sandra, y consta de dos empleados que hacen trabajos de contaduría, finanzas y administración.
- La logística es subordinada por Claudia Cano.

- En el sector ventas, el encargado es Juan Domingo Cippitelli.

¿EN QUÉ NEGOCIO SE ENCUENTRA LA ORGANIZACIÓN?

Actualmente, la organización trabaja con Ferreterías, Pinturerías, Distribuidoras y revendedores. El rubro al cual está volcado es al de la pintura, construcción, reparación y refacción.

MISIÓN

La misión de la empresa Paint Roller es brindar de forma suficiente y económica, productos de excelente calidad a todos nuestros clientes, basados en un servicio destacado y velocidad en la entrega.

VISIÓN

Estar entre los cinco mayores productores de rodillos a nivel nacional y ser reconocidos por la confianza que brinda la calidad de nuestros productos.

VALORES

1. Transparencia en la comunicación.
2. Responsabilidad.
3. Trabajo en equipo.
4. Perseverancia.
5. Aprendizaje.

CARTERA DE PRODUCTOS

La organización produce de forma directa rodillos, mini rodillos, paños y pinceletas, esto lo logra a través de su proceso productivo, sin embargo, posee una gama extra de productos que revende con su marca y/o terciariza su producción.

Para hacer rodillos, los tres materiales que se utilizan son:

- LANA NATURAL
- LANA SINTETICA
- POLIESTER.

Los rodillos de LANA NATURAL están hechos exclusivamente del cuero ovino al 100%, son los preferidos para el pintor con experiencia, motivo por el cual son los más caros del mercado.

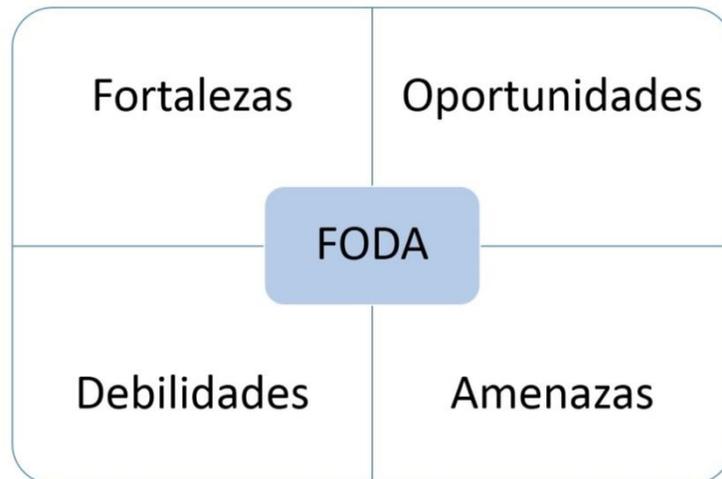
Los rodillos de LANA SINTETICA son los más vendidos dado su precio y utilización, cumple la misma función que la LANA NATURAL, pero su costo de adquisición es aproximadamente la mitad. Posee la ventaja de que la gente no sabe diferenciar entre ambos, la LANA SINTETICA está compuesta solo en un 15% de cuero ovino, pero su apariencia es similar.

Los rodillos de POLIESTER están hechos con poliuretano, material plástico que se presenta en varias formas, son versátiles, modernos y seguros. Poseen un enorme espectro de aplicaciones para crear todo tipo de productos industriales. Son muy económicos y útiles para especificadas tareas como sellados, resinas de poliéster y otros materiales viscosos, tampoco dejan burbujas de aire ni pelusas y no salpica.

Esta breve descripción es de producción propia, pero aparte, la empresa comercializa otros artículos como:

- Pinceles.
- Cintas.
- Pegamento Fortex.
- Vendas.
- Lijas.
- Viruta.
- Estopa.
- Guante moteado.
- Mini bandejas.
- Bandejas.
- Baldes.
- Anafes.
- Reguladores de gas.
- Llanas.
- Discos.

FODA DE PAINT ROLLER



FORTALEZAS:

- Entrega rápida.
- Relación personalizada con clientes y proveedores.
- Adaptabilidad a los cambios.
- Reconocimiento en el mercado.
- Buena relación empleador/empleada.
- Confianza y buen ambiente de trabajo.
- Buena Comunicación laboral.

DEBILIDADES:

- Falta de suministro de información.
- Financieramente inestable.
- Falta de planificación.
- Procesos y sistemas ineficaces.
- Ineficiencias productivas.
- Elevada dependencia de recursos humanos.
- Elevados costes de producción.
- Bajo nivel de innovación.

- Baja inversión en capital humano.

OPORTUNIDADES:

- Posibilidad de crecimiento dentro del rubro.
- Posibilidad de introducción hacia otros segmentos.
- Escasas empresas que fabrican el mismo producto.
- Industria atrasada tecnológicamente.

AMENAZAS:

- Economía y demanda del producto inestable.
- Inflación y aumento de precios.
- Elaboración de pinturas cada vez más resistentes.
- Aumento de servicios continuo.
- Cambio de políticas económicas.

ANALISIS EXTERNO Y TECNOLOGICO

La producción de artículos para pintar ha ido cambiando con el correr de los últimos años. La industria nacional ha desarrollado de manera escasa la tecnología, y el trabajo se realiza de forma manual en gran parte del proceso productivo.

Disponer de un nivel avanzado de tecnología podría ser la clave para lograr posicionarse por encima de la competencia, teniendo una industria con bajo nivel de inversión, tanto en los sistemas de información, como en los circuitos productivos, administrativos y maquinarias en general, estar organizado podría ser la diferencia. Tal vez si consideramos analizar la realidad de otros mercados o países, esta podría no ser una ventaja sobre otras empresas sino, una barrera de entrada, pero la informalidad con la que se manejan las empresas dentro del rubro hace que la mayoría de los directivos no evalúen la relación costo-beneficio y vean este tipo de inversión como un gasto, sin darse cuenta el mal que le hacen a sus negocios y a las decisiones que tomen acerca de este, afectando y poniendo en duda su sustento y crecimiento en el largo plazo.

Utilizando estos términos, la adopción de nuevas tecnologías sólo tiene sentido cuando su uso genera un impacto cuantificable y medible superior a lo que se pague. No es necesario incorporar tecnología solo para “mantenerse actualizado”, “renovarse” o “no quedarse atrás”.

Si tomamos como ejemplificación a las potencias europeas o Estados Unidos, podemos observar que invierten gran parte de las ganancias en tener tecnología de punta, no es casualidad que en estos países las empresas paguen mejores sueldos. Es sencillamente porque la tecnología les permite aumentar la productividad por empleado.

La competitividad es parte del ser humano, lo llevamos dentro todos nosotros como personas. Las organizaciones cuentan entre sus recursos con personas, entonces hablamos de una agrupación de seres competitivos. Ser competitivo no es opción, y menos para empresas PyMES que habitan en una coyuntura económica como la actual, con cambios y adaptaciones constantes y decisiones que deben tomarse rápido. A simples rasgos una PyME podría manejarse y sobrevivir con un funcionamiento que conlleve ventas regulares y buenos manejos financieros, estas características hacen que cualquier empresa chica pueda volverse competitiva, invirtiendo en mejor tecnología, mayor producción, mejores costos y más ventas entre otras cosas, y a su vez ganando más experiencia en lo comercial y productivo.

La implementación de tecnología no solo se utiliza para gestionar las organizaciones, podemos también catalogarla como un canal para atraer clientes si se sabe invertir y utilizar de manera inteligente.

En la actualidad, las nuevas generaciones no recurren a los mercados en busca de algún producto sin antes consultarlo en internet, allí se encuentran con una amplia diversidad en precios, marcas e información, por eso es fundamental posicionarse en redes sociales. A veces este tipo de publicidad genera un impacto mucho mayor que cualquier otro tipo de instrumento que utilicemos. Inclusive, estamos en una etapa de transición generacional, en donde la gente de mayor edad, que recurre diferentes puntos de ventas presenciales para averiguar precios, está siendo influenciada por generaciones más jóvenes, que prefieren comprar en portales como Mercado Libre, Amazon, Alibaba o en grupos de Facebook, e inclusive en páginas comerciales situadas en Instagram por el mismo precio (a veces mayor o menor dependiendo el caso) pero traído desde lugares lejanos hasta su hogar; también están dispuestos a trasladarse para ir a buscarlo si es necesario, en vez de caminar hasta el centro de su ciudad para consultar si tienen lo que necesitan.

En fin, Internet es un termómetro en todo sentido, en muchos productos mide la oferta y demanda. Organizaciones como Compumundo, Garbarino, Hendel, están posicionadas en Mercado Libre con sus cuentas oficiales, también utilizan sus webs con el circuito de compra online donde una persona puede comprar e ir a retirar al lugar más cercano. En la industria en la cual estamos trabajando, organizaciones como Prestigio, Gianonni, Colorshop (Sinteplast) siguen esta misma tendencia.

Es relevante expresar que la apertura de importaciones a partir de los primeros meses de 2016 (con el cambio de gobierno) golpeó a la industria, pero no como en otros rubros. A pesar de la crisis económica, el consumidor argentino todavía se mantiene fiel a productos elaborados en nuestro país, pero esto no es una cuestión de patriotismo, la explicación a este fenómeno radica en que la costumbre de contratar al clásico pintor se fue perdiendo con el transcurso de los años, observándose en la actualidad y con mayor frecuencia que la gente ha tenido que reducir drásticamente sus gastos, y tareas como pintar una habitación o un departamento es algo en lo que pueden ahorrar si lo hacen por cuenta propia. Es más, se ha podido observar desde la experiencia profesional en el rubro, que la gente que no se especializa en pintar prefiere un precio razonable y no la mejor marca, es decir que acepta el consumo de marcas alternativas. Este cambio de paradigma posibilitó que las ferreterías aumenten considerablemente sus ventas, en cambio, el pintor profesional prefiere comprar en pinturerías asegurando la calidad y trayectoria de la marca que compra.

Otro punto para sumar al análisis es el tipo de rodillo que se adquiere, últimamente ha habido un considerable aumento en la demanda de rodillos SINTETICOS, en cambio el pintor profesional sigue fiel al rodillo de LANA ovina, que en su mayoría son comercializados en pinturerías y a precios exorbitantes.

La producción China no muestra grandes variantes en la composición del producto, básicamente se miden en igualdad de condiciones respecto a la calidad.

Las grandes empresas optan por la venta de productos importados, pinturerías como Sintoplast con Colorshop, Pinturerías Giannoni, Pinturería Rex, no hacen uso de la industria local.

El tema PRECIOS ya no es una incógnita, cuando alguien recurre a un establecimiento en busca de un rodillo para pintar su hogar, en la mayoría de los casos ha consultado el precio en distintos lugares Web o locales comerciales, también ha consultado que tipo de rodillo necesita para la pared que quiere pintar, basándose en el tipo de pintura a utilizar, por lo que la competencia se ha hecho más intensa y los márgenes se han reducido notablemente entre las marcas y empresas. Esto toma mayor relevancia cuando existe un presupuesto asignado y la gente no está bien instruida en cuanto a los precios y marcas que se manejan en el mercado, ya que al no ser un producto de uso frecuente, el afán por averiguar y no cometer errores en la compra o en “gastar de más” es mayor.

Una de las creencias entre los empresarios PyMES y la sociedad en general es que la tecnología desplaza puestos de trabajo, pero no es del todo cierto, ya que al ser más efi-

ciente, puede haber un crecimiento acelerado y constante con respecto a otras PyMES que no utilizan el mismo nivel de tecnología. La creación de nuevos puestos de trabajo es más real de lo que uno piensa.

CAPÍTULO 3: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL

3.1 La importancia de la tecnología en la toma de decisiones

El avance tecnológico es algo real, que irá creciendo y se hará cada vez más indispensable en el manejo de las organizaciones.

En la actualidad, lo que se conoce como Tecnología de la Información (TIC) ha revolucionado la manera en que las empresas manejan la información, y no solo eso, también en distintos aspectos como el operativo y la comunicación ha cambiado, siempre buscando lograr la máxima eficacia y eficiencia posible.

Es fundamental que la información obtenida sea de una fuente confiable, tanto para la toma de decisiones operativas como estratégicas, esto posibilita que nuestras acciones tengan resultados visibles y medibles, basándonos en hechos y no en intuición.

3.2 Problemáticas en flujo de información

La empresa hasta el momento no cuenta con un programa de facturación, por lo tanto las facturas se realizan a través de la página de la AFIP.

El proceso al ser manual es lento, engorroso, y deben hacerlo entre dos personas, es difícil corregir errores, hacer notas de débito o crédito y llevar las cuentas al día. Posee una falta de practicidad y no es ágil para el movimiento habitual que tiene la empresa.

Las cuentas corrientes de clientes y proveedores se llevan en cuadernos. Esto posibilita que existan muchas confusiones, solo la persona que lo hace puede traducir la cuenta de manera que se entienda para un tercero, es decir, hay un alto grado de dependencia del recurso humano administrativo. Si llegase a faltar esta persona, nadie sabría nada y no se le podría dar una respuesta al cliente/proveedor.

La empresa no posee un control de stock, es imposible saber si hay faltante o pérdida de mercadería.

La caja chica se lleva por medio de un cuaderno, no hay información que quede registrada de por ejemplo, un mes atrás.

La contabilidad, los costos, las órdenes de pago, los recibos de cobranza, todo se hace manual y de forma desorganizada.

En resumen, la empresa que genera y maneja su flujo de información de forma manual no puede competir de forma seria en ningún tipo de mercado.

La primera desventaja es el costo del personal, donde una persona podría hacer el trabajo que hacen tres.

La segunda es la equivocación masiva y el no saber o dudar de movimientos que ya se produjeron al no tener un procesamiento y almacenamiento de la información. Esto genera conflicto no solo en el personal, sino con clientes y proveedores.

La tercera es la información que se genera, nunca está actualizada y a veces es errónea.

La cuarta es la lentitud en la forma de registrar los datos de forma manual.

La quinta y más grave a mi criterio, como parte integrante de la empresa familiar son las decisiones que se toman con esa información.

3.3 Propuesta de Implementación de Software

Por lo expuesto en los sub-apartados anteriores es que se sugiere implementar en la empresa familiar Paint Roller, un Sistema de Gestión denominado *Zeus Gestión Web*.

El programa de implementación esta presentado en etapas:

- Plantear las distintas problemáticas encontradas en el funcionamiento de la empresa.
- Analizar el sistema Zeus Gestión Web.
- Evaluar el costo-beneficio de su implementación.
- Mejoras en el funcionamiento de la organización.

SISTEMA DE GESTION ADAPTABLE A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA:

Zeus Gestión Web.

Este Software se puede adaptar muy bien a las necesidades que tiene la organización, debido a que brinda todo tipo de herramientas útiles, y está dentro del presupuesto que la empresa quiere asignar a la inversión en TIC.

La empresa que comercializa este software es Infosis, es recomendado por varios clientes y proveedores como por ejemplo Tornado Herramientas y Pinturerías Giannoni, y lo definen como un sistema adaptable a cualquier PyMES, fácil de entender y usar.

Zeus puede estructurar todo el proceso administrativo, contable y de gestión del negocio, ayudando a los directivos en la toma de decisiones inteligentes basadas en el análisis.

Funcionalidades del Sistema de Gestión Zeus:

- Facturación fiscal y electrónica: por alguna razón deja de funcionar internet, se pueden seguir registrando operaciones.
- Seguimiento de cuentas corrientes de clientes y proveedores: Se puede conocer exhaustivamente el detalle de saldo total o por sucursales, pagos anticipados, imputación de comprobantes, etc.
- Conexión con web service de AFIP: Cuenta con todas las actualizaciones normativas integradas.
- Integraciones opcionales con las mejores soluciones de software: Ecommerce, email marketing, ventas en Mercado Libre, sistema de Fidelización de clientes y más.
- Proceso de compra: Permite la emisión de facturas, remitos, órdenes de compra, cotizaciones y sugerencias de compra.
- Proceso de venta: Se pueden realizar presupuestos, pedidos, remitos y facturas (fiscal y electrónica AFIP). También se puede visualizar la cuenta corriente con un solo click.
- Gestión contable: Gestiona la contabilidad desde la generación de comprobantes hasta la emisión del balance general y de sumas y saldos.
- Código de barra: Se pueden utilizar lectores para facturar con múltiples códigos de barra.
- Optimización multiempresa y multisucursal: Se pueden fijar escalas de precios por sucursal, controlar stock, analizar ventas y cuentas corrientes, y compartir información.
- Gestión de precios y promociones: Se pueden modificar precios de manera ágil y sencilla; dando la posibilidad de desarrollar promociones.
- Control de stock: Se puede visualizar el stock y/o realizar ajustes y transferencias entre depósitos.
- Fondos: Se puede conocer el detalle, apertura y cierre de caja, ingreso y egreso de efectivo, transferencias entre cajas.
- Bancos: Mejora los procesos con la trazabilidad de la información. Depósitos y extracción de efectivo, cheques, débitos y créditos bancarios, liquidación de tarjetas de crédito.

- Gestión de reportes:
 - a) Emite reportes estándares y personalizados en Excel, PDF, pantalla, Word o texto.
 - b) Programa envíos de reportes por email
 - c) Opera con los reportes emitidos: destacar, consultar, entre otros.
 - d) Gestiona permisos y accesos para diferentes usuarios, entre otros.
 - e) Exporta información contable para organismos como AFIP o ARBA.

ANALISIS COSTO-BENEFICIO

Para utilizar el sistema, la empresa debe hacer un pago que consta de la implementación y carga de datos al sistema, sumado al primer mes de uso.

Implementación y carga de datos: \$18.000

Mensualidad: \$9.500 (Utilizando dos personas al mismo tiempo)

Entonces, la inversión inicial para que el sistema pueda facturar y funcionar con todas sus condiciones sería de: \$27.500.

El abono del servicio mensual, se comienza a facturar a los 90 días de comenzada la implementación mediante débito automático. En caso de no haber comenzado a facturar con el sistema en el plazo estipulado por retrasos del cliente el concepto del abono será de extensión de la implementación.

El costo de implementación se abona hasta en 4 pagos con cheques propios de la empresa, entregados al momento de la firma de la Orden de compra con el siguiente detalle: 30% del costo de la implementación al momento de la firma y 3 cheques iguales (30, 60 y 90 días) por el 70% restante.

Tiempo de implementación: El tiempo estimado de implementación es de 45 a 60 días, según lo determine el departamento de implementaciones Infosis.

La carga de información es constante, la empresa debe facilitar datos como: Clientes e información, proveedores e información, cuentas, productos, precios, bancos, entre otros.

La capacitación del personal consta de cinco clases. Las cuales todas tienen su modalidad online, pueden capacitarse las personas que sean necesarias y se hace a través de *TeamViewer*, una aplicación que permite conectarse remotamente a otro equipo. Entre sus funciones están: compartir y controlar escritorios, reuniones en línea, videoconferencias y transferencia de archivos entre ordenadores.

A su vez, la empresa facilita videos didácticos para poder entender uno a uno las diferentes áreas del sistema, por ejemplo, se explica cómo llegar desde una cotización a una factura.

Los objetivos concernientes a la propuesta de intervención profesional se centran en lograr que *Paint Roller* se acerque a la tecnología, aplicando un software de gestión especializado en la empresa durante los dos primeros años de aplicación del mismo. Es considerable mencionar que la detección de posibles errores y fallas en un software es fundamental para mejorar el funcionamiento del mismo, por eso es preciso realizar un seguimiento con el propósito de optimizar el uso de la herramienta para lograr a través del programa, un mejoramiento notable en la gestión contable de la organización. También es relevante la capacitación permanente en lo respectivo a todo nuevo programa implementado en una organización, debido a que un mal uso del mismo puede conllevar a que existan errores, fallas, y la pérdida de la información. Por eso se debe realizar un seguimiento progresivo del uso del software con el objetivo de detectar si está siendo bien utilizado por los responsables del área; si existe algún error humano en lo que respecta a un mal manejo del software, se lo solucionará mediante la capacitación impartida por *Infosis* (empresa proveedora del software).

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SOFTWARE EN PAINT ROLLER

Abril de 2019	Mayo de 2019	Junio de 2019	Julio de 2019
Instalación del Software Zeus Gestión Web	Uso parcial del software por parte del personal administrativo de Paint Roller	Uso total del software por parte del personal administrativo de Paint Roller	Seguimiento y control del uso del software
Etapas I de Capacitación en el uso del software	Etapas II de Capacitación en el uso del software	Etapas III de Capacitación en el uso del software	

Con respecto al mejoramiento de la organización de Paint Roller, se propone la implementación de un sistema de manuales administrativos en la empresa.

Para ello, primeramente es relevante describir el porqué de la necesidad imperiosa de implementar en la misma, los manuales.

Thompson y Strickland⁴² sostienen que la imposibilidad práctica de utilizar los mismos procedimientos en la administración de las empresas, hace imprescindible la sistematización de las relaciones entre los componentes que las integran, a efecto de cumplir con eficiencia los objetivos para los cuales fueron creados.

La ciencia administrativa ha desarrollado un gran número de técnicas que coadyuvan a lograr una adecuada sistematización de los niveles estratégicos, administrativos y operativos, como lo referente a los manuales administrativos, ya que son importantes instrumentos de comunicación en todo organismo moderno, administrado de manera racional. Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo rutinario.

Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicara las actividades a realizarse por los miembros de un organismo y la forma en que lo harán, ya sea conjunta o separadamente.⁴³ Los manuales de procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consigna, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

En el manual de procedimientos se describen, además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación: suelen contener una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo e incluyen diagramas basados en símbolos para aclarar los pasos.

Cabe destacar que en los manuales de procedimientos se acostumbra incluir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, junto con un instructivo para su llenado, a este tipo de manual se le denomina: manual de operación, de rutinas de trabajo, de trámite y método de trabajo.

¿Cuáles son los objetivos de los manuales de procedimiento?

Pérez López (2016) afirma que los manuales representan un medio que comunican las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas y procedimientos. El volumen y la frecuencia de dichas decisiones siguen incrementándose. La administración de una empresa debe y puede cambiar tan seguido como sea necesario para capitalizar oportunidades y enfrentar a la competencia. También deben

⁴² Thompson y Strickland. (2015). *Conceptos y técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas*. Editorial McGraw-Hill, México.

⁴³ Pérez López, J.A. (2016). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Ediciones Rialp.

ayudar a normalizar y controlar los trámites de procedimientos y resolver conflictos jerárquicos, así como otros problemas administrativos que surgen cuando el sistema de comunicación tiende a ser rígido. En la administración se ha incrementado la necesidad de los manuales administrativos y también se ha modificado el papel que estos desempeñan.

Los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, se consideran elementos básicos para la coordinación, dirección y control administrativo, ya que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.

Con la implementación de los manuales administrativos en Paint Roller, se pretende lograr los objetivos siguientes:

- Instruir al personal acerca de aspectos básicos como: objetivos, funciones, relaciones de trabajo, procedimientos, políticas, para lograr una estandarización.
- Precisar la estructura orgánica de toda empresa, de un área funcional para delimitar responsabilidades, evitar la duplicidad de funciones y detectar omisiones.
- Ayudar al personal de la empresa para la ejecución correcta de las tareas asignadas y propiciar uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración a la empresa para el personal de nuevo ingreso.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de un programa de reorganización.
- Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- Propiciar el mejor aprovechamiento del capital humano y de materiales.
- Mejorar el funcionamiento de la empresa con el propósito de expandir la misma.

En fin, los manuales administrativos constituyen medios valiosos para la comunicación que permiten registrar y tramitar la información, respecto a la organización y operación de una organización.

La función del manual de procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.

La finalidad de describir procedimientos es la de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.

Los manuales de procedimientos deben reservarse para información de carácter estable relacionada con la estructura procedimental de la organización.

¿Qué son los manuales de puestos y funciones?

Las descripciones de los puestos resultan de aplicar los principios de la división del trabajo y el de la especialización, el objetivo es lograr una mayor eficiencia. En una organización en marcha es necesario relevar los puestos de trabajo y obtener la información acerca de la estructura de la organización, para la cual se utilizan diferentes técnicas. Las descripciones de los puestos de trabajo consisten en una síntesis ordenada de las tareas más importantes, atribuciones y responsabilidades relativas a una tarea, dicha síntesis tiene que ser clara, real, concisa, objetiva, coherente y completa.

Al analizar la estructura organizacional se lleva a cabo un análisis detallado de la empresa con la finalidad de conocer los elementos componentes, sus características representativas y el comportamiento humano, además de optimizar su funcionamiento.

Una vez que la gerencia ha establecido la estructura orgánica para lograr objetivos por departamentos, la estructura organizacional evoluciona para aumentar la efectividad del control administrativo de la empresa sobre las actividades necesarias a fin de lograr tales objetivos.

El análisis de la estructura organizacional se refiere básicamente a:

- El sistema formal de actividades, tareas, obligaciones, relaciones.
- Las relaciones de autoridad, responsabilidad, delegación.
- Como los empleados coordinan sus acciones de trabajo y la motivación forma el comportamiento del personal y de la empresa.
- Uso de los recursos financieros, materiales, técnicos, para lograr los objetivos organizacionales.
- Como se da respuesta a los factores que involucran el entorno.
- Cómo evoluciona la estructura orgánica de la empresarial crecer.
- Cambios que se pueden realizar por medio del rediseño organizacional.

La solución de problemáticas puede significar el uso de procedimientos formalizados en manuales de procedimientos.

El manual de puestos y funciones en Paint Roller se deberá presentar por escrito, de manera narrativa y secuencial, cada uno de los pasos que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando en qué consisten, cuando, como, con qué, donde y en qué tiempo se llevan a cabo, e indicando las unidades administrativas responsables de su ejecución.

Cuando la descripción del procedimiento sea de tipo general, y por lo mismo comprenda varias áreas, debe indicarse para cada paso la unidad administrativa responsable de su ejecución.

Si se trata de un procedimiento detallado, dentro de una unidad administrativa, debe indicarse el puesto responsable de la ejecución de cada operación. Se recomienda codificar los distintos pasos para facilitar su comprensión e identificación aun en los casos en que una operación se pueda realizar de varias formas.

El manual de puestos y funciones debe ser claro, conciso y directo. Los usuarios deben hacer lo que indica el manual.

Los objetivos de los manuales por función específica son:

- Presentar una visión de conjunto de un área específica para su adecuada administración.
- Precisar instrucciones para llevar a cabo actividades que deben realizarse en una determinada área.
- Establecer las responsabilidades para una determinada área.
- Proporcionar soluciones rápidas para evitar malos entendidos.
- Facilitar la descentralización al suministrar a niveles intermedios pautas a seguir.
- Servir de base para una constante revisión y evaluación administrativa.

Mediante este tipo de manuales se libera a los miembros de niveles superiores de tener que repetir información, explicaciones e instrucciones similares. Entre sus ventajas están la uniformidad, la accesibilidad y la reflexión.

Por último, para mejorar la estrategia de marketing de Paint Roller, se propone crear un Canal de You Tube y una cuenta de Instagram de la empresa con el fin de promocionar los distintos productos y de subir tutoriales en donde se expliquen distintas técnicas para aquellos aficionados que deseen encargarse de pintar los distintos ambientes de su hogar/negocio, etc.,

Los pintores profesionales al tener los conocimientos necesarios no necesitan tutoriales, pero sí lo necesitan aquellas personas que deseen no contratar a un pintor profesional.

Por ello, estos tutoriales propuestos pretenden expandir la empresa a través de las redes sociales y utilizar este recurso como estrategia competitiva. Es decir, estrechar la relación entre empresa/cliente o empresa/potencial cliente.

Conclusiones

En este trabajo final se ha analizado el funcionamiento de *Paint Roller*, una empresa familiar perteneciente a las PYMES, con el propósito de potenciarla a través de la implementación de un Sistema de Gestión, de la aplicación de un manual de procedimientos administrativos y de posicionar el negocio en las redes sociales a través de una nueva estrategia de marketing.

Si bien en la actualidad, la empresa se encuentra bien posicionada en la Provincia de Buenos Aires que es donde se encuentra situada, sería beneficiosa su expansión y para ello, se deben conjugar diversos elementos, con el propósito de maximizar su funcionamiento. Por ello es que con las propuestas a implementar explicadas en este trabajo, se esperan mejorar los distintos aspectos de la empresa en donde se encontraron debilidades.

Bibliografía

- Braidot, N; Soto, E. (1999). Las Pymes Latinoamericanas. Ed. Ifema, Madrid.
- Cámara Pyme Argentina. Disponible en: <http://www.camara-pyme.com.ar/>
- Dodero, S. (2008). El secreto de las empresas familiares exitosas, Ed. El Ateneo, Bs.As.
- Dubois, F. (2010). La financiación de la empresa familiar y sus resultados contables frente a la liquidación de la sociedad conyugal. LA LEY T.2010-C, PAG. 1225.
- Dubois, J. (2014) La empresa familiar frente al derecho argentino. Hacia su reconocimiento y sustentabilidad jurídica. E.D. Tomo 236, 17-2-10. , p.2 N°21.
- Dubrin, A. (2003) Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Cengage Learning.
- Etkin, J. (2009). Gestión de la complejidad en las organizaciones, Ediciones Granica, Buenos Aires.
- Martínez Nogueira, R. (2011). Las dimensiones técnicas y sociales en el análisis de la empresa familiar. Revista Contabilidad y Administración. Buenos Aires, Editorial Canggalo, Tomo IX.
- Mintzberg, H (1991). Diseño de Organizaciones eficientes. Ed. El Ateneo, Argentina.
- Naya, J. Producción Nacional: Cinco Pymes exitosas. 07/05/2009.
- Pérez López, J.A. (2016). Fundamentos de la dirección de empresas. Madrid: Ediciones Rialp.
- Porter, M.; Kramer, M. (2000). Estrategia y Sociedad. Harvard Business School Publishing Corporation. USA.
- Robbins, S. (2004) Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. 10a Edición. Tomo I p. 23. Pearson Educación de Méjico. S. A. Prentice-Hall INC. México.
- Schlemenson, A. (2014). Análisis Organizacional en Pymes y Empresas de familia. Buenos Aires: Ed. Granica.
- Schvarstein, L. (2005). Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Paidós, Buenos Aires.
- Thompson y Strickland. (2015). Conceptos y técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas. Editorial McGraw-Hill, México.