

PROYECTO MEJORA DE LAS ECONOMÍAS
REGIONALES Y DESARROLLO LOCAL

—

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

CUADERNO TECNOLÓGICO N° 19

Autor:

Xavier Romea

Consultor internacional en estrategia
y desarrollo empresarial, Barcelona -
España

Experto provisto en el marco del contrato
con Eptisa de España

Mayo de 2015



Unión Europea



PROYECTO MEJORA DE LAS ECONOMÍAS
REGIONALES Y DESARROLLO LOCAL



Unión Europea

Delegación de la Comisión Europea en Argentina
Ayacucho 1537
Ciudad de Buenos Aires
Teléfono (54-11) 4805-3759
Fax (54-11) 4801-1594



INTI



Instituto Nacional de Tecnología Industrial
Gerencia de Cooperación Económica e Institucional
Avenida General Paz 5445 - Edificio 2 oficina 212
Teléfono (54 11) 4724 6253 | 6490
Fax (54 11) 4752 5919

www.ue-inti.gob.ar

CONTACTO

Información y Visibilidad: Lic. Gabriela Sánchez
gabriela@inti.gob.ar

PROYECTO MEJORA DE LAS ECONOMÍAS
REGIONALES Y DESARROLLO LOCAL

—
GESTIÓN
ESTRATÉGICA
DE LAS
ORGANIZACIONES

CUADERNO TECNOLÓGICO N° 19

Autor:

Xavier Romea

Consultor internacional en estrategia y desarrollo
empresarial, Barcelona - España

Experto provisto en el marco del contrato
con Eptisa de España

Mayo de 2015



INTI



Unión Europea

INDICE

PRESENTACIÓN	3
1. RESUMEN: ¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	5
2. VISIÓN	7
3. VALORES	8
4. MISIÓN	11
5. PERSONAS	13
6. ORGANIZACIÓN Y PROCESOS	15
7. TIPOS DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL	17
8. CÓMO SON LAS PERSONAS PROPIETARIAS Y DIRECTIVAS DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	19
9. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	20
10. EMPRESA FAMILIAR	22
11. SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR	26
12. PROTOCOLO FAMILIAR	27
13. MODELO PARA LA REDACCIÓN DE UN PROTOCOLO FAMILIAR	30
14. EL METÓDO CANVAS PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	38
15. BIBLIOGRAFÍA	40

1. PRESENTACIÓN

La Unión Europea y el INTI firmaron un convenio de financiación destinado a mejorar la competitividad de las miPyMEs del norte argentino acercando respuestas tecnológicas apropiadas al nuevo entorno productivo industrial. Los responsables de la ejecución del Proyecto "Mejora de las Economías Regionales y Desarrollo Local" son el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), en representación del gobierno nacional, y la Delegación de la Unión Europea en Argentina.

Durante más de medio siglo, el INTI ha construido capacidades profesionales e infraestructura tecnológica de relevancia que lo posicionan hoy como actor importante para aportar innovación tecnológica aplicada a los procesos productivos de toda la economía y para el desarrollo de soluciones industriales que incrementen la productividad y la competitividad de la industria nacional.

Con la ejecución de este proyecto se busca acercar la tecnología y las capacidades técnicas a las regiones de menor desarrollo relativo del país, poniendo a disposición de las miPyMEs y Pymes los medios para satisfacer las demandas de mejora de eficiencia y calidad de sus productos y/o servicios para dar un salto cualitativo en cada una de las provincias del NOA y NEA.

Por tanto, a través de un diagnóstico y evaluación de necesidades tecnológicas hecho en articulación con los gobiernos provinciales, se diseñó un plan de acción sectorial que se implementará hasta el 2015, en cinco sectores industriales determinados como prioritarios: industrialización de alimentos, curtiembre, textil, y metalmecánica junto a la gestión medioambiental como eje transversal a los sectores industriales anteriores.

El proyecto Mejora de las Economías Regionales y Desarrollo Local surge como parte de las acciones de vinculación internacional del INTI, en donde la cooperación técnica con organismos públicos y privados del mundo -presentes en el campo tecnológico- favorecen el intercambio de conocimientos como elemento fundamental para el desarrollo industrial local.

En esa dirección, uno de los componentes de este proyecto es la convocatoria de especialistas en diversas temáticas, para cumplir con misiones de trabajo en nuestro país. El objetivo de cada misión es brindar capacitaciones específicas a técnicos de las provincias norteñas, de acuerdo a la especialidad de cada experto, a grupos de trabajo de Centros Regionales de Investigación y Desarrollo así como a Unidades Operativas que conforman la red INTI, y brindar asistencia técnica a las miPyMEs que acompañen el desarrollo de las actividades del proyecto. Además, mantienen entrevistas con actores locales quienes constituyen un recurso esencial y estratégico para alcanzar los objetivos planteados.

La publicación que se dispone a conocer ha sido concebida como resultado de una misión técnica de uno de los expertos intervinientes en este proyecto. Cada experto al finalizar su trabajo en el país, elabora un informe técnico con recomendaciones para el fortalecimiento del sector para el cual fue convocado y que da lugar a la presente producción, editada

con el propósito de divulgar los conocimientos a partir de las necesidades detectadas y los resultados del intercambio efectivo hecho en territorio, conjugando los basamentos teóricos con la realidad local.

Dra. Graciela Muset

DIRECTORA DEL PROYECTO MEJORA DE LAS ECONOMÍAS REGIONALES Y DESARROLLO LOCAL

El contenido de este documento es responsabilidad exclusiva del autor y en ningún caso se debe considerar que refleja la opinión de la Unión Europea.

1. RESUMEN: ¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL?

Estamos viviendo desde la entrada al siglo XXI una explosión acelerada de las tecnologías, de las TIC's, las redes sociales en internet, etc. que están modificando enormemente los hábitos de consumo y los principios de la sociedad. A todo ello, hay que añadir la situación de crisis económica general que existe en el mundo, y que afecta enormemente a las empresas y al tejido empresarial de un país.

En este entorno, las empresas deben basar sus estrategias en estar cerca del cliente y ser capaces de visualizar necesidades no cubiertas. Sobre todo, las empresas deben transformarse para crear organizaciones humanizadas capaces de generar innovación y adaptarse rápidamente a los nuevos entornos que van surgiendo.

Para poder hacer frente a esta nueva situación las empresas deben poner en valor el talento de todas las personas que forman parte de la organización. El activo más importante y escaso para poder desarrollar estrategias sostenibles (Blasco Ginés, 2014)

Podemos definir estrategias sostenibles como la "forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos".

O también "un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa".

Por tanto, estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas. Se entiende por ventaja competitiva a una característica diferencial que una empresa tiene respecto a otras competidoras que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellas, de manera sostenible en el tiempo.

La estrategia, por lo general, se compone de elementos externos e internos. Los elementos externos se refieren a los medios para hacer que la empresa sea efectiva y competitiva en el mercado; qué necesidades satisfacer, a qué grupos o segmentos de clientes dirigirse, cómo distinguirse de la competencia, qué productos o servicios ofrecer, cómo defenderse de movimientos competitivos de los rivales, qué acciones tomar en función de las tendencias de la industria, cambios en la economía o movimientos políticos y sociales, etc.

Los elementos internos se refieren a cómo las diferentes piezas que componen la empresa (personas, departamentos, actividades), habrán de organizarse para lograr y mantener esa ventaja competitiva.

Una característica diferencial de una empresa en la creación, producción o comercialización del producto o servicio, puede ser tan determinante en la obtención de dicha ventaja como cualquiera de los elementos externos.

El proceso estratégico no se limita a la concepción de una determinada línea de acción (Fernández, 2012, eoi):

- Integra y da coherencia a las decisiones en la empresa.
- Selecciona negocios (presentes y futuros) en los que la empresa quiere estar presente.
- Plantea objetivos a largo, medio y corto plazo y los medios necesarios para conseguirlos, para todas las áreas funcionales de la empresa.
- Define el tipo de organización necesaria para abordar dichos negocios.
- Está siempre condicionada por la dinámica empresa-entorno (el entorno condiciona, y a veces determina, el desenvolvimiento de las empresas y, por tanto, el desarrollo de sus estrategias).

Y, en definitiva, pretende mejorar siempre la posición competitiva.

Las siguientes áreas son en las que una estrategia nace y se desarrolla:



Veamos detenidamente cada una de ellas:

2. VISIÓN

La visión debe proporcionar respuesta a la pregunta: ¿QUÉ SE QUIERE CREAR?

Esta visión recoge las aspiraciones de la máxima jerarquía de la empresa. Hacia ella deben encaminarse los esfuerzos y acciones de los miembros de la organización.

Para que los esfuerzos de los miembros de la organización giren en torno a las aspiraciones establecidas, es fundamental que la visión corporativa aglutine los intereses de todos los agentes, externos e internos, con los que interactúa la empresa.

Los beneficios que aporta la visión para convertirse en algo tangible están condicionados por:

- El grado de entusiasmo y compromiso de todos los miembros de la organización.
- Disponer de un líder visionario que resuelva los problemas del día a día de forma coherente con la visión.
- Concluido el proceso, resulta difícil modificar la visión o introducir nuevos elementos.
- Una vez que la visión se ha integrado en la actividad cotidiana, la empresa debe actuar como impulsora del propósito estratégico, convirtiéndose así en la materialización de la visión.

¿Cómo debe formularse una declaración de visión?

- Debe ser breve.
- Fácil de captar y recordar.
- Inspiradora, planteando retos para su logro.
- Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión.
- Clara, con respecto a lo que debe llegar a ser la empresa.

Algunos ejemplos de definición de la visión en organizaciones:

Apple: Dar vida a la creatividad humana.

Toyota: Fabricar automóviles que en vez de contaminar creen agua.

Disney: Ser el lugar más feliz del mundo.

McDonald's: Lograr que cada empleado esté dedicado a provocar sonrisas.

3. VALORES

Con frecuencia, en el ámbito de la gestión de la empresa se habla y se reflexiona sobre si el modelo de negocio es el adecuado, sobre las estrategias comerciales que se deben seguir, sobre qué medidas se deben implementar para reducir costes, sobre cómo utilizar la cooperación empresarial para potenciar el crecimiento.

Todo lo que hacemos es un reflejo más o menos visible de nuestra personalidad, y ello es así también en la empresa. Los valores, carácter, estado de ánimo, habilidades, y por supuesto, los conocimientos, son lo que se imprimen en los actos diarios, y con el tiempo van.

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

CARACTERÍSTICAS DE LOS VALORES

- Se desarrollan en condiciones muy complejas.
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- Son posibles, hemos de creer en ellos.
- No son ni pueden ser un simple enunciado.

Importancia de los valores en una empresa:

- Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.
- Permiten posicionar una cultura empresarial.
- Marcan patrones para la toma de decisiones.
- Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- Promueven un cambio de pensamiento.
- Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
- La rotación de empleados es baja.
- Se evitan conflictos entre el personal.
- Con ellos, los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente.
- Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

LA IDENTIDAD COMO PARTE DE LOS VALORES

Los valores deben estar relacionados con la identidad de la empresa.

La identidad es un documento que recoge las variables principales de comportamiento de una organización, así como acontecimientos relevantes de la historia y la trayectoria de ésta.

CÓMO DEFINIR LOS VALORES DE UNA EMPRESA

Lo que hay que hacer primero es establecer los valores fundamentales de la empresa entre el equipo directivo y con la mayor participación de los trabajadores. Se recomienda hacer una lista de entre tres y diez valores.

Inmediatamente se deben imaginar diferentes situaciones en que se puede encontrar la empresa en los próximos cinco años y especificar cuál deberá ser el comportamiento en cada caso.

En base a lo anterior definir nuevamente el grado de importancia de cada valor de la lista ordenándolos adecuadamente.

Una vez especificados los valores de la empresa, se debe actuar bajo los mismos como prioritarios. Y ante un conflicto se debe poder razonar de manera lógica y en base a la lista de valores.

Esta actitud hará que los valores sean congruentes con los de los clientes, trabajadores y la propiedad.

Finalmente los valores que sobrevivan, ofrecerán una clara matización de la visión y la misión que es, en realidad, lo que se persigue.

VALORES COMPARTIDOS

Son aquellos que deben guiar la conducta cotidiana de todos en la empresa para realizar la misión, la visión y la identidad. Constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican.

- Para poder establecer los valores compartidos es muy importante el trabajo en equipo y especificar:
- Los valores que tiene la organización.
- Los valores que no tiene la empresa y necesita tener.
- Identificar y eliminar los anti valores de la organización.
- Importancia de los valores compartidos: con ellos es más fácil organizarse.
- Orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional.

- Son una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional, que ayudará a implementar una dirección estratégica de la empresa.
- Ayuda a lograr y fortalecer el pensamiento estratégico en los líderes.
- Promueven el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros de la empresa.

Una vez que se han definido los valores de una empresa es importante entender que:

- Forman parte de una decisión estratégica a largo plazo.
- Son factores que definirán la manera de cómo debe vivir la organización.
- La voluntad y perseverancia siempre serán necesarios para ponerlos en acción.

4. VISIÓN

La misión de una empresa es una declaración o manifestación duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa.

Establecer la misión de una empresa permite orientar las decisiones y acciones de todos los miembros en función de ésta; es decir, permite lograr que se establezcan objetivos, formulen estrategias y ejecuten tareas bajo su luz, logrando así coherencia y organización.

Pero además de ello, establecer la misión de una empresa también permite:

- motivar a los miembros de la empresa al hacer que se sientan identificados y comprometidos con ella.
- darle identidad y personalidad a la empresa.
- cimentar las bases para su cultura organizacional.
- mostrar a agentes externos tales como clientes y proveedores el ámbito en el cual se desarrolla.
- distinguirla de otras empresas similares.

No existen reglas para la declaración de la misión de una empresa. Éstas suelen variar en extensión, contenido y grado de especificidad; pero una declaración de misión efectiva que permita obtener los beneficios descritos anteriormente, debe contar con las siguientes características:

- ser clara y comprensible para todos los miembros de la empresa.
- no ser muy limitada al punto de poder limitar el accionar de los miembros de la empresa, pero tampoco muy amplia al punto de poder provocar confusiones sobre lo que hace la empresa.
- decir en pocas palabras en qué consiste el negocio.
- distinguir la empresa de otras similares.

La definición de la misión puede darse como respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuál es nuestra razón de ser?,

Lo cual podría equivaler a responder las preguntas:

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Qué es lo que hacemos?
- ¿A qué nos dedicamos?"

Las declaraciones de misión suelen incluir diferentes aspectos o elementos de una empresa tales como clientes, productos, mercados, tecnología, valores, ventajas competitivas, interés por la comunidad e interés por los trabajadores, por lo que otras preguntas que también contribuirán a su definición son:

- ¿quiénes son nuestros clientes?
- ¿cuáles son nuestros principales productos o servicios?
- ¿cuáles son nuestros mercados?

- ¿cuál es nuestra tecnología?
- ¿cuáles son nuestros valores, principios o creencias?
- ¿cuál es nuestra diferenciación o mayor ventaja competitiva?
- ¿qué nos preocupa de nuestra comunidad?
- ¿qué nos preocupa de nuestros trabajadores?

Para desarrollar la declaración de la misión de nuestra empresa también podríamos optar por convocar a los miembros de nuestro equipo directivo y/o a nuestros principales trabajadores, y pedirles que nos ayuden a responder estas preguntas, o que nos ayuden directamente con su desarrollo.

Algunos ejemplos de declaraciones de misión de empresas conocidas:

Disney: "Creamos felicidad al brindar el más fino entretenimiento para personas de todas las edades, en todas partes."

Sony: "Experimentar la alegría del progreso y de la aplicación de tecnología para el beneficio del público."

Samsung: "Dedicar nuestro talento y tecnología a crear productos y servicios superiores que contribuyan a una mejor sociedad global."

Google: "Organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil."

Microsoft: "Ayudar a personas y empresas alrededor del mundo a desarrollar todo su potencial."

eBay: "Proporcionar un mercado global en línea en donde prácticamente cualquier persona pueda comercializar prácticamente cualquier cosa, creando así oportunidades económicas en todo el mundo."

Facebook: "Darle a las personas el poder de compartir y hacer el mundo más abierto y conectado."

Intel: "Deleitar a nuestros clientes, empleados y accionistas al brindar incansablemente los avances en plataformas y tecnología que llegan a ser esenciales para la forma en que trabajamos y vivimos."

Honda: "Manteniendo un punto de vista global, estamos dedicados a la provisión de productos de la máxima calidad, a un precio razonable, para la satisfacción del cliente a través del mundo."

Nissan: "Proveer productos y servicios automotrices únicos e innovadores que ofrecen valores medibles y superiores, en alianza con Renault, a todos nuestros acreedores."

Starbucks: "Inspirar y nutrir el espíritu humano – una persona, una taza y una comunidad a la vez."

Nike: "Llevar inspiración e innovación a cada atleta en el mundo. Si tienes un cuerpo, eres un atleta."

Procter & Gamble: "Proveer marcas y productos de superior calidad que generen valor para la vida de los consumidores de hoy y del mañana." (Arturo K. Archive, 2014, crece negocios)

5. PERSONAS

¿Qué es lo más importante para un buen liderazgo empresarial? ¿Diríamos que lo más importante es obtener beneficios? ¿O, tal vez, es más importante el producto y la satisfacción del cliente?

Es evidente que, sin beneficios, ninguna empresa puede tener continuidad por mucho tiempo, pero más importante aún es tener un producto competitivo y lograr que los clientes queden satisfechos. Sin esto, no hay beneficio duradero.

El objetivo de cualquier empresa radica en una cosa: el servicio a sus clientes.

Y, ¿quién es el artífice de este servicio? Sin duda, quienes trabajan en la empresa, en sus diversos niveles; y, de otra manera, también quienes aportan capital y el entorno social que permite el éxito de la empresa. En definitiva, lo más importante de la empresa deben ser las personas, empezando por los trabajadores que aportan, no algo externo a ellos mismos, sino su actividad personal.

Dar a los trabajadores un trato adecuado es, en primer lugar, una exigencia ética, pero tiene también repercusiones en la buena marcha de la empresa. Un trato adecuado exige reconocer que se lidera a seres conscientes y libres, y eso exige veracidad y una participación adecuada a cada situación.

Lo importante es tener un proyecto y hacer partícipes del mismo a los colaboradores pues hoy, buscar la satisfacción del cliente implica buscar la satisfacción del trabajador. Aquella no se puede alcanzar si esta no se materializa antes. La pregunta: "¿quién es más importante el cliente o el trabajador?" es imposible de responder. No porque sea un misterio o porque obligue a filosóficas lucubraciones, sino porque está, teóricamente, mal planteada. La importancia de uno supone la importancia del otro. En ese sentido, si afirmamos que el cliente es importante estamos asumiendo que el trabajador también lo es. Entre ambos existe una relación simbiótica. Por ello, en la base de la propuesta que sugiere calificar a los trabajadores como "clientes internos" –y tratarlos como tales: "clientes"– se encuentra el reconocimiento de esa. (Melé, 2012, iese)

Por otro lado, cada día los mercados se hacen más competitivos y la necesidad de "hacer bien las cosas", de pasar de la palabra a la acción, al interior de las empresas, es hoy, más que nunca, perentoria. Dado que son los trabajadores quienes se encargan de poner en movimiento a la organización es indispensable que reflexionen permanentemente en mejorar la calidad de su trabajo. Sin embargo, tal propósito será una ilusión si no existe satisfacción laboral.

La competencia es muy fuerte y la lucha por posicionarse en el mercado exige la búsqueda de nuevas maneras de satisfacer al cliente. Este es un escenario en donde el cambio, impulsado por el desarrollo de la tecnología, es vertiginoso. Frente a esa situación, las empresas deben aprovechar todas las fortalezas con las que cuentan. En especial, las que están relacionadas con el factor humano. Aquí, precisamente, reside el carácter central y estratégico que ha asumido la Gestión del Personal en la empresa moderna.

La Gestión de Personal debe significar el diseño de estrategias encaminadas a desarrollar y aprovechar el potencial de los trabajadores. En estos reside el conocimiento, la experiencia y el don de hacer que las cosas cambien positivamente; pero, siempre que se alcancen altos niveles de satisfacción laboral. De otra manera, el trabajador dedicará, gran parte de su tiempo, a criticar destructivamente a la organización y a buscar mejores horizontes. Las empresas -inmersas en un mercado competitivo- donde esto ocurra estarán destinadas al fracaso y extinción. Es imposible que una empresa con trabajadores insatisfechos pueda competir con otra donde la situación sea diametralmente distinta. Y no tanto porque en aquella tengan un bajo desempeño, sino porque en esta, además de un buen desempeño, existe la producción de nuevas ideas; que son base en la generación de ventajas competitivas.

Es un error creer que las buenas ideas solo provienen de personas con vasta instrucción académica o profesional. Las ideas también son fruto de la experiencia que se gana día a día. El trabajador de menor jerarquía, para mejorar su trabajo, cuenta con más información que el Gerente General. El trabajador que limpia las instalaciones, el encargado de la vigilancia o el obrero menos antiguo tienen dos cosas que son importantísimas: inteligencia e información. ¿Qué razones tendrían ellos para proponer nuevas ideas? ¿Qué razones tendrían para pensar en cómo mejorar su trabajo? Acaso lo harán "porque tienen puesta la camiseta de la compañía" o "porque tienen tatuado el logo de la empresa en el pecho" o "porque le dan la oportunidad de trabajar". No, un trabajador insatisfecho hace lo mínimo necesario. Se mueve, en unos casos, por inercia y, en otros, por reacción; jamás por iniciativa.

Por lo tanto, la razón principal por la cual los trabajadores tratan de mejorar permanentemente su rendimiento es porque perciben que esa mejora, de alguna u otra manera, los va a beneficiar.

Los responsables de la Gestión de Personal deben hacerse dos preguntas claves: ¿ofrece la empresa el marco necesario para que los trabajadores satisfagan sus necesidades?, si la respuesta es negativa deben pensar en las formas de revertir esa situación. Solucionado el inconveniente, pueden formularse la segunda pregunta: ¿qué debe hacerse para aprovechar la inteligencia y la información con la que cuenta el trabajador?

Solo en una circunstancia el trabajador puede mantener una actitud de mejora continua, no obstante que su nivel de satisfacción laboral sea bajo. Esto es, cuando está convencido que el desarrollo de la organización supone el suyo. En una situación de crisis, por ejemplo, el trabajador sería capaz de seguir con el mismo dinamismo -incluso podría aumentarlo- si sabe que la luz al final del túnel alumbrará para todos. Si se consigue que el trabajador se convenza de ello es casi seguro que pondrá de su parte para superar la crisis, a pesar de la insatisfacción de sus necesidades. Las que definirá como pasajeras. Este trabajo de convencimiento o persuasión exige -entre otras cosas- que los responsables de la Gestión del Personal tengan la capacidad de comunicarse, de establecer lazos de confianza y cordialidad con los trabajadores.

6. ORGANIZACIÓN Y PROCESOS

Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido.

Los procesos, a su vez, se pueden componer de subprocessos y actividades. Es importante comprender que un proceso no debe entenderse según el esquema funcional de la organización. Los procesos pueden abarcar diferentes departamentos, de ahí la necesidad de que la empresa disponga de mecanismos adecuados de coordinación. Esto es así desde el momento en que la organización se enfoca al cliente. Los departamentos de diseño, producción y marketing deben trabajar conjuntamente para ofrecer un producto o servicio que se adecue al cliente.

Cada empresa debe ser capaz de identificar los procesos que se llevan a cabo dentro de ella y dibujar su mapa de procesos. Debe generar políticas y normas que institucionalicen los procedimientos necesarios para que la información y el conocimiento no se pierdan:

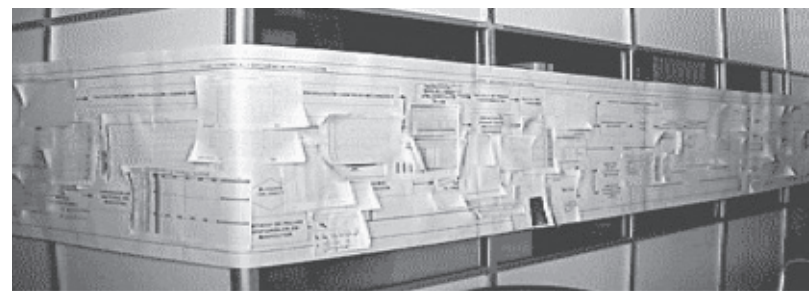


Imagen de una definición de procesos.

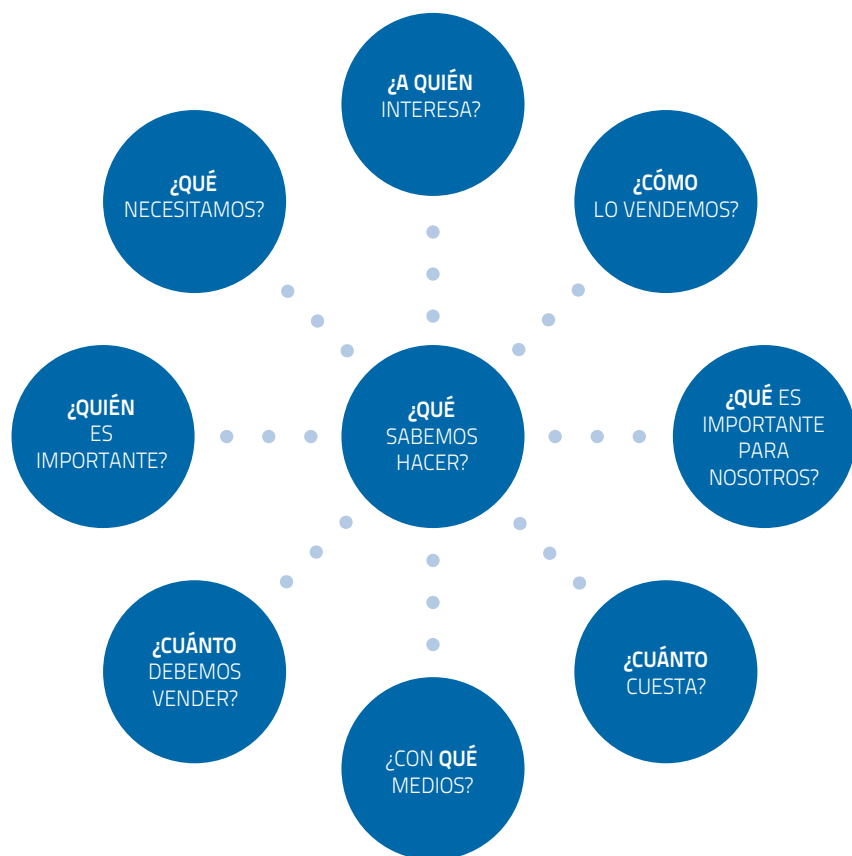
- Estandarizar procesos
- Establecer normas para documentar los resultados
- Establecer recompensas o sanciones de acuerdo con el desempeño frente al uso de la información y el conocimiento

Requisitos para una buena organización:

- Analizar los procesos internos.
- Identificar las actividades más importantes y aquellas auxiliares o de soporte.
- Rediseñar los procesos de la empresa mediante un mapa que evite duplicidades, colapsos y que asegure la calidad y objetivos en cada etapa.
- Impartir formación a partir del nuevo modelo organizativo.

Con todo ello, la mejora de la productividad y satisfacción del cliente se hace evidente, pero además se reduce considerablemente el estrés de las personas.

Se trata en definitiva de fijar funciones, responsabilidades y metodologías de trabajo que reduzcan la improvisación y garanticen el cumplimiento de los objetivos. (2015,Wilsoft)



7. TIPOS DE ESTRATEGIA PERSONAL

Las estrategias más comunes son:

Desarrollo de mercado: Se consigue encontrando nuevas aplicaciones o usos para el producto o servicio. Esto provoca un sector poblacional objetivo mayor y con ello el crecimiento de las operaciones. Frecuentemente la restricción de aplicaciones está limitada por la misma empresa, ya sea por imagen, prejuicios o resistencia al cambio. Como ejemplo, podemos citar a Google, que inició como un sistema de búsqueda de información y ahora es además un sistema de comercialización.

Desarrollo de producto: Consiste en crear nuevos productos o dotar de nuevas características superiores al mismo producto, para conseguir que los clientes adquieran los nuevos productos o los prefieran frente a los de los competidores. Tal es el caso de Sony, que ha desarrollado productos de tecnología de vanguardia y esto ha arrastrado a renovar los anteriores.

Desarrollo de la necesidad: El desarrollo de la necesidad es un concepto altamente rentable. Consiste en conseguir que un nicho de mercado socio-económico alto considere indispensable contar con un tipo de producto específico. La ventaja competitiva es colocarse como *top-of-mind* al ser la primera marca que sale al mercado y promover el nuevo producto bajo su nombre. El aspiracional de las clases sociales inferiores desarrollará también en ellos la necesidad. Un ejemplo muy claro son los pañuelos *Kleenex*. Pocas personas se refieren a ellos como pañuelos desechables y la mayoría estará de acuerdo en que fueron indispensables antes de que hubiera productos alternos; hoy día está ocurriendo algo similar con los teléfonos móviles y otros artículos tecnológicos.

Penetración: Se busca obtener una mayor proporción del mercado objetivo, quitando a la competencia parte de su contribución. Esto va unido de estrategias de mercadotecnia, y se recurre a actividades como publicidad, promociones, eventos, muestreo, campañas, entre otros. Es altamente conveniente tener (o construir) una diferenciación muy clara para el producto o servicio para implementar esta estrategia. Debe considerarse que conseguir desplazar productos alternos también es una posibilidad de incrementar la penetración.

Replicación: Crear nuevas operaciones similares a la que les dio origen. El objetivo es llegar a nuevos mercados e incrementar la competitividad mediante menor costo y mayor presencia.

Expansión: Nuevas operaciones distintas a la que les dio origen, pero con un cierto grado de relación, ya sea por proveedores en común, clientes objetivo en sectores adyacentes o relacionados. Existen varias compañías de productos cosméticos que han creado líneas de productos especiales para caballeros y niños.

Ampliación: Incrementar la capacidad de operaciones. Por lo general, esto se debe a una incapacidad para satisfacer la demanda, en previsión a que esto suceda en el corto plazo, o al aumento de la demanda por cualquier otro motivo. Frecuentemente esto lleva a tener operaciones centralizadas de gran tamaño y lleva a desarrollar sistemas de distribución y servicio complejos.

Diversificación: Crear nuevas operaciones totalmente distintas de la que les dio origen, con productos y mercados distintos. El objetivo es desvincular una operación de la otra, de

manera que la vulnerabilidad del negocio en su conjunto se reduzca, pues la afectación a un mercado en especial, o a una cadena de suministro de una de las operaciones, no necesariamente afectará a la otra de igual modo, permitiendo mantener cierta fortaleza. Esta es la estrategia más arriesgada y se recurre a ella cuando el mercado actual ya no admite crecimientos de mercado o de rentabilidad, ya sea porque la competencia es demasiado fuerte o porque el producto está en declive.

Franquicia: Es una estrategia de replicación, salvo que el propietario del negocio entrega su *know-how* y derecho a operar por determinado tiempo bajo la misma identidad corporativa a cambio de una retribución económica y bajo el cumplimiento de ciertas reglas. Posiblemente la franquicia más conocida sea McDonald's. Por lo general los negocios desarrollan operaciones propias en los mercados más rentables y luego ofrecen franquicias para mercados menos rentables o donde las condiciones para la compañía original no serían tan beneficiosas.

Adquisición: Cuando la empresa tiene un poder adquisitivo alto puede visualizar el crecimiento a través de la compra de otra compañía con alto potencial, especialmente si esta última se encuentra en una situación difícil, o si se trata de un competidor directo. Esta estrategia es de las más seguras, pues antes de realizar la compra, se contratan consultorías especializadas en evaluación, para realizar el proceso denominado *due diligence*. Si bien el crecimiento es inmediato, el costo de la adquisición también requiere tiempo para recuperarse, de manera que el negocio no se beneficia inmediatamente de esta acción. Las adquisiciones se pueden realizar del mercado, es decir, marca y clientes, o incluir las operaciones. Las estrategias detrás de tales adquisiciones pueden ser muy diversas. Un ejemplo es el caso de la compra de la marca Saab por parte de Swedish Koenigsegg, a su competidor, General Motors.

Joint venture: Algunas compañías encuentran que sus deseos de crecimiento se ven limitados por la falta de capacidad, conocimiento, recursos, o bien porque las nuevas actividades requieren funciones que no resultarían asumibles de hacerlas solos. En esos casos, encuentran compañías expertas en hacer justamente lo que les falta o competidores con quienes compartir parte de los costos y llegan a acuerdos para realizar un negocio juntas. Se han dado *joint ventures* en compañías de gran tamaño como Air France-KLM-Delta. Sin embargo, también se ha llevado a cabo en compañías de menor tamaño.

Fusión: La característica de la fusión es que el resultado es una sola compañía fortalecida, donde se comparten los costos fijos y se utilizan las fortalezas de cada parte para potenciar la nueva empresa.

Alianza estratégica: La alianza estratégica es muy parecida a la sociedad, excepto que las empresas permanecen como entidades separadas. Los propósitos de una alianza pueden ser muy diversos, donde el factor común es utilizar la fuerza de una entidad mayor para abordar algo que hubiera sido inaccesible o difícil de alcanzar para cualquiera de las integrantes por sí sola, ya sea nuevos mercados, negociaciones de volumen con proveedores, o desarrollar productos donde se utilicen sus fortalezas. (2010, emprendices.co)

8. CÓMO SON LAS PERSONAS PROPIETARIAS Y DIRECTIVAS DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Siempre hablando en forma estadística y tomando una muestra lo suficientemente representativa, se puede llegar a deducir determinadas características que se encuentran con mayor frecuencia entre las personas empresarias del sector PyME de la Argentina.

En general se han formado en la actividad pero no tienen una educación formal vinculada a la gestión empresarial. Se hace con la experiencia, a base de prueba y error, y casi siempre esa experiencia se hace en el marco de la propia empresa. Esto explica la poca movilidad y vínculo con lo regional de la mayoría de las empresas PyMEs.

Por otro lado es de destacar que se puede llegar a generalizar que casi el 50% de las actuales personas empresarias son hijos de empresarios. Esto se vincula a la estructura de gran informalidad que por lo general caracteriza a las PyMEs, más allá de los costos que implica regularizar situaciones impositivas y laborales, existe un trasfondo de tipo cultural.

También se explica de esta manera que alrededor del 45% de las actuales empresas PyMEs del país existían antes de que los actuales empresarios las gestionasen.

Uno de los puntos que llama la atención es que en las motivaciones empresariales, en general no existe un claro predominio del motivo económico, sino que existen otras motivaciones tales como la consecución de independencia y el deseo de ser el propio jefe.

Se puede decir que en general los empresarios PyMEs se ven desbordados de trabajo debido a su imposibilidad de delegar, no tienden a brindar información con facilidad por miedo a perder su ventaja competitiva y suelen desconocer los límites entre el capital propio de la empresa y el capital personal. Si bien se denota una alta predisposición a participar en Cámaras y Asociaciones que los representan, dicha participación es poco activa. En general no se piensa en el retiro de la actividad, y por consiguiente no se toman casi ningún recaudo y/o previsión.

En función de estas características generales se puede explicar el uso discrecional del poder que realiza el empresario PyME, tratando de suplir la carencia de conocimientos formales de gestión con su conocimiento en base a la experiencia (en algunos casos es solo intuitivo) de las necesidades y debilidades humanas. En general utiliza tácticas para mantener, obtener y expandir su poder sobre los que lo rodean.

Esta cultura predominante es difícil de alterar, pero el cambio es necesario. Muchas veces la diferencia entre el éxito y el fracaso no dependen de las habilidades innatas del empresario, sino de la decisión de delegar en los individuos indicados, de escuchar opiniones, de considerar opciones y alternativas sugeridas por el grupo de individuos que conforman la empresa.

No existe una fórmula para ser buen empresario, lo que se puede sugerir es rodearse del entorno adecuado de individuos que ayuden a que el empresario se desempeñe de la mejor manera, en el contexto en el cual se encuentra. Se hace necesario que se tome conciencia que no se puede hacer todo solo, hay que saber pedir ayuda y hay que saber aceptar esa ayuda. El grado de voluntad para aceptar esa ayuda (contratando empleados, buscando socios o asesores para los aspectos que no domine) es un indicador del posible éxito del negocio. (2012, Laura Ara, grandespymes.com.ar)

9. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

- Escasa diferencia entre la propiedad y la función gerencial.
- La visión de la empresa se mezcla con el proyecto personal de la persona propietaria.
- Mayor compromiso con el proyecto.
- Mayor flexibilidad y adaptación a los cambios.
- Menor poder de negociación ante clientes y proveedores.
- Mayor escasez de recursos económicos y técnicos.
- Dificultad de acceso a información y herramientas.
- Baja participación en redes empresarias.
- Mayor vulnerabilidad frente a las crisis.

Pese a las dificultades, las PyME son importantes generadoras de empleo y más mano de obra intensivas que las grandes empresas.

Son diversos los factores que intervienen en creación, consolidación y crecimiento empresarial entre los que no solo cabe destacar el propio tamaño organizativo de la empresa y el sector de actividad sino que el entorno empresarial en el que las empresas desarrollan su desempeño, los procedimientos administrativos, la financiación empresarial, la formación o la innovación, así como los factores propios del emprendedor derivados de sus motivaciones, capacitaciones y habilidades, también adquieren vital importancia.

La cultura y las condiciones socioeconómicas de un país determinan que una colectividad de individuos sea más o menos emprendedora e innovadora y, además, el grado de cooperación entre sus empresas y su nivel de internacionalización. Requisito, este último, fundamental para poder sobrevivir en un mundo globalizado y competir con las economías más prósperas. Dentro de estas variables el sistema educativo constituye el núcleo a partir del cual se conforman las actitudes y la iniciativa emprendedora de una sociedad. Es primordial invertir en capital humano, mejorar las capacidades de la fuerza productiva, así como fomentar el espíritu emprendedor desde las etapas más tempranas del proceso educativo. Pero mejorar las capacidades y potenciar las habilidades de la fuerza laboral no sirve de mucho si no existe un espíritu emprendedor capaz de configurar una sociedad avanzada. Existen ciertos ámbitos en los que se puede actuar de cara a reforzar la actividad emprendedora y facilitar la consolidación y el crecimiento empresarial que permitirían acercar el tejido productivo argentino a los mejores niveles de competitividad. En cuanto a la materia educativa, sería positiva la adopción y extensión del modelo dual de aprendizaje, en el que se combina la teoría académica con la práctica en el mundo profesional. Asimismo, hay que considerar un sistema de formación profesional vinculado a los requerimientos laborales de la economía del conocimiento para obtener una fuerza laboral altamente calificada.

Otro pilar imprescindible para que la actividad empresarial pueda desarrollarse con éxito es que exista un nivel de financiación adecuado. De hecho, algunas dificultades que

está sufriendo el tejido empresarial argentino se encuentra en los elevados tipos de interés del crédito bancario. La estructura de financiación de las empresas, muy dependientes para el desempeño de su actividad de la financiación ajena y, en particular, de la bancaria en el caso de las pequeñas y medianas empresas, hace imprescindible un conocimiento adecuado de las herramientas con las que cuenta una empresa para financiarse.

Y finalmente, las instituciones son importantes para el correcto desempeño de la economía de un país. Por ello se deben analizar con detalle los marcos jurídico, laboral y fiscal. (2014, Instituto de Estudios Económicos).

10. EMPRESA FAMILIAR

Se viene considerando que una empresa es familiar cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección del negocio. Existe, por tanto, una estrecha relación entre propiedad y gestión o, dicho de otro modo, entre la vida de la empresa y la vida de la familia.

Las características o rasgos diferenciadores de la empresa familiar son las siguientes:

- La propiedad de la empresa se haya concentrada en un grupo familiar. A medida que se produce un mayor tránsito generacional la propiedad se divide en más ramas o grupos de parentesco.
- El grupo familiar participa en el gobierno y/o, en su caso, en la gestión de la empresa.
- Existe una vocación de continuidad, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia.

Paralelamente, la empresa familiar presenta otra realidad. Con frecuencia el hecho familiar conlleva conflicto, pérdida de capacidad competitiva, confusión y desorden. Esto ocurre porque la empresa y la familia son sistemas sociales con funciones, reglas y roles diferentes entre sí. Por ello, cuando una familia y una empresa interactúan entre ellas, la tendencia natural es que cada sistema transmita desorden al otro. Este desorden se manifiesta cuando las relaciones entre empresa y familia no se gestionan, es decir, no se ordenan. Esto no es diferente de lo que ocurre con otras dimensiones de la empresa, como son la financiera, la operacional, la comercial, la jurídica, la humana, etc. Desde los años ochenta se han venido desarrollando instrumentos que han permitido mejorar la gestión de las empresas familiares.

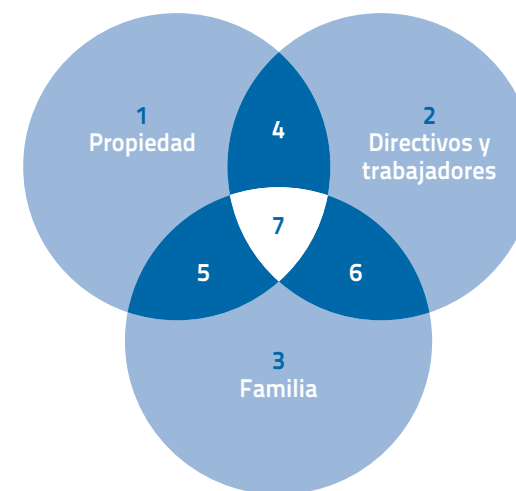
Inicialmente se buscaron instrumentos de planificación de la sucesión, dado que este momento se identificó como la causa directa del desorden. Posteriormente se desarrolló el protocolo familiar como instrumento que permite explicitar "las reglas del juego", modificarlas y adaptarlas a las necesidades del momento o a las necesidades previsibles en el futuro.

La familia y la empresa son sistemas que se interrelacionan en un plano de desigualdad. La familia es propietaria de la empresa, lo que conlleva una relación jerárquica entre una y otra. Por otro lado, la dinámica familiar basada en lealtades, deudas morales, legados familiares, afectos y rivalidades, etc., determina el comportamiento de las personas con mayor fuerza que el interés económico o empresarial.

Desde el inicio de la fundación de la empresa, la familia diseña, de manera consciente o inconsciente, una estructura de relaciones entre ambas que modela la influencia de la familia en la empresa, de manera que ésta pueda crear sus propias reglas y roles para cumplir su función empresarial. La manera como se estructuran las relaciones empresa-familia permite que la empresa desarrolle y aproveche un tipo de recursos y de capacidades u otros. Con recursos y capacidades nos referimos a activos (tangibles e intangibles),

personas, tecnología, rutinas organizativas, conocimiento, redes relacionales, etc. La base de recursos y capacidades de una empresa es lo que permite que ésta desarrolle ventajas competitivas. Permite idear estrategias y llevarlas a la práctica.

En la interacción entre empresa y familia se puede dar un complejo entramado de situaciones que quedan reflejadas en la siguiente figura:



1. Personas con participación en la propiedad de la empresa
2. Directivos y trabajadores de la empresa
3. Miembros de la familia
4. Trabajadores o directivos no familiares con participación en la propiedad
5. Familiares propietarios que no trabajan en la empresa
6. Familiares que trabajan en la empresa pero no son propietarios
7. Trabajadores o directivos familiares con participación en la propiedad

Las ventajas competitivas de la empresa familiar derivan precisamente de la interrelación existente entre familia y empresa. Destacan entre estos valores los siguientes:

- Mayor grado de compromiso y dedicación con el negocio. El empresario arriesga, de forma permanente, el patrimonio, el prestigio y el futuro de su familia. Necesita el éxito y extrema su empeño en lograrlo.

- Mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la empresa. Ello conlleva, asimismo, un control más riguroso del gasto.
- Mejor orientación al mercado. Las empresas familiares, generalmente, tienen sus formas propias de "hacer las cosas", un know how comercial que no poseen sus competidores y que se transmite a las siguientes generaciones, perpetuándolo como estrategia de dirección.
- Mayor vinculación con los clientes. El compromiso que caracteriza a las empresas familiares suele manifestarse bajo la forma de una atención más cordial y esmerada y una calidad de servicio más alta, lo que origina un mayor grado de confianza y reputación entre los clientes.
- Comportamiento más entusiasta de los trabajadores. Generalmente el fundador tiene una mejor relación y siente una mayor responsabilidad hacia sus trabajadores, que le han ayudado al inicio de la empresa, lo que se traduce en una buena valoración de estos hacia él y en sentirse que forman parte de un equipo.
- Importante afán de superación y capacidad de progreso, resultado de la alta motivación del fundador por el éxito.
- Flexibilidad competitiva y capacidad de ajuste en las fases depresivas del ciclo económico, con efectos notables sobre la estabilidad del empleo.

No obstante, la misma interacción entre familia y empresa puede ser fuente de debilidades en la empresa familiar. Entre estas limitaciones se pueden destacar las siguientes:

- Limitación financiera. Generalmente el fundador inicia su andadura empresarial mediante un préstamo y, aunque la empresa comience a generar beneficios, necesitará financiar el crecimiento, lo que le llevará a reinvertirlo todo y a seguir endeudándose.
- Dificultad para la venta de participaciones propias. Como las acciones de la empresa familiar generalmente no cotizan en bolsa, no resulta fácil ampliar capital y vender acciones, con lo que resulta difícil la financiación para el crecimiento.
- Dificultades para la recompra de participaciones. Al llegar el momento de la sucesión en la empresa familiar, se suele plantear la recompra de participaciones sociales a hermanos o primos que no desean continuar en la empresa. Ello supondrá un endeudamiento adicional de los que se quedan en ella.
- Se puede confundir la propiedad del capital con la capacidad profesional para dirigir, de manera que se colocan en puestos de responsabilidad directiva a personas no cualificadas y, de igual modo, se pueden producir incoherencias retributivas entre familiares y no familiares.
- Se puede identificar a la empresa con el concepto de una gran familia y abolir leyes económicas que deben imperar en toda actividad empresarial.
- Suelen relegarse aspectos de formación y reciclaje que frenan la incorporación de nuevas tecnologías, lo que puede suponer una limitación a la financiación de procesos de desarrollo.

- El parentesco familiar entre propietarios y directivos incide en la toma de decisiones empresariales y puede dar lugar a determinadas perturbaciones en la empresa, ya que confluyen tres factores de posibles crisis: relaciones intrafamiliares, relaciones entre accionistas y relaciones entre gestores con responsabilidades.
- Las dificultades que tiene que abordar la empresa familiar en relación con estos factores, se convierten en críticas en el momento de la sucesión. (2008, Ministerio de Industria, guía para para la pequeña y mediana empresa familiar).

11. SUCESIÓN EN EMPRESA FAMILIAR

La sucesión generacional se ha revelado como uno de los problemas críticos de la empresa familiar, como lo demuestra el dato de que la mayoría de este tipo de empresas no llega a la tercera generación. Unido a este problema está el de la permanencia del control de la empresa en el núcleo familiar. Por lo tanto, la preparación de la sucesión es un aspecto fundamental en las empresas familiares y la mentalización acerca de la importancia de esta cuestión, es un factor clave para su continuidad.

La preparación de la sucesión implica la imprescindible colaboración de las partes que van a intervenir y requiere una planificación serena y reflexiva de la misma.

Este proceso puede originar tensiones, entre las que podemos citar las siguientes:

- Resistencia del fundador a aceptar su retiro y a que la sucesión se realice.
- Tensiones entre el fundador y los candidatos a sucederle por la designación del sucesor.
- Tensiones entre los propios candidatos a la sucesión.
- Tensiones entre el fundador y el sucesor con respecto a los criterios de gestión de la empresa.
- Discrepancias entre socios familiares sobre el nombramiento del máximo ejecutivo en la empresa.

Un aspecto determinante de la problemática de la sucesión nace de las regulaciones del régimen matrimonial de los accionistas familiares. El potencial de conflicto que entraña un régimen de gananciales en casos de separación de los cónyuges, implica dificultades que muchas veces afectan a la continuidad de la empresa. Por ello es aconsejable, especialmente a partir de la segunda generación de propietarios, que el régimen matrimonial de los accionistas recoja la separación de bienes y que las estipulaciones económicas de carácter testamentario puedan promover la continuidad del control familiar de la empresa a través de los descendientes directos.

A esta importante cuestión nos referiremos en el siguiente apartado.

Al margen de los aspectos formales de la sucesión, es preciso prestar atención a un factor que es decisivo en el proceso de incorporación de los sucesores legales a la gestión de la empresa: su adecuada formación. La formación de los sucesores desborda los aspectos técnicos, propios de un desempeño profesional, para comprender múltiples facetas que conforman la capacidad de liderazgo. La visión de ese liderazgo por los socios, y por los trabajadores ajenos a la propiedad, es un factor de éxito cuya planificación debe ser abordada poniendo el mayor interés en la adecuada formación de todos los sucesores potenciales. En caso de duda sobre la capacidad de los candidatos a la sucesión, debería considerarse la alternativa de planificar la gestión profesional al margen de la familia. (Díez Fuertes, 2014, Escuela Europea de Negocios).

12. PROTOCOLO FAMILIAR

Suele decirse que cada familia es un mundo. Pues bien, en torno a las empresas familiares conviven varios mundos llamados a entenderse, y así en el entorno de la empresa familiar podemos encontrar terceros profesionales que se encargan de la gestión de la empresa y que no forman parte de la familia ni son los dueños del negocio; o bien familiares, pudiendo ser propietarios del negocio o no propietarios y que además pueden llevar a su vez la gestión de la empresa, o ser trabajadores por cuenta ajena en la propia empresa sin responsabilidades de dirección, o bien ser familiares que ni son propietarios ni están involucrados en la empresa.

Las empresas familiares surgen por el impulso de sus fundadores, una primera generación que con talento, sacrificio y esfuerzo, lograron sacar adelante con éxito un proyecto empresarial que a la postre puede convertirse en una empresa de grandes dimensiones. Por el hecho de considerarse familiares no estamos haciendo referencia a empresas de reducida dimensión, sino a cualquier tipo de empresa, que puede incluso llegar a efectuar inversiones de gran envergadura, contratar cientos o miles de trabajadores, y extenderse a lo largo de decenas de países en todo el mundo.

Una concepción típica de empresa familiar es la formada por un emprendedor nato que, empezando prácticamente desde cero, sin una formación adecuada y con tan sólo su esfuerzo y sacrificio personal, dirige con talento natural un negocio próspero y rentable y con proyección de futuro.

Sin embargo, sus propias ventajas conforman a largo plazo sus propios riesgos. Así, el fundador dirige la empresa de forma omnipotente, conoce todos los aspectos del negocio, guarda toda la información y se convierte en una pieza insustituible. Suele confundir su patrimonio personal con el patrimonio afecto al negocio y suele ser el administrador único, sin que a veces ninguna otra persona esté apoderada para actuar en nombre de la sociedad. No ha delegado ninguna de sus funciones de responsabilidad en mandos intermedios y huye de pensar en establecer una organización empresarial y de acometer los trámites para su sucesión.

Llegados a este punto, comprobamos que, si bien el mayor número de empresas que existen en el entramado económico son de tipo familiar, tan sólo aproximadamente un 30% de ellas logran la transición a una segunda generación y el 15% a una tercera.

Conseguir la continuidad de la empresa dependerá de una buena planificación de la sucesión personal en el seno de la familia, de una eficaz gestión de su patrimonio, y de dotar al negocio de una organización empresarial clara; y para todo ello es útil el "protocolo familiar".

A la hora de confeccionar un protocolo familiar observamos que no existe una legislación concreta y específica que lo regule, al igual que no existe una legislación específica sobre la empresa familiar, dado que no se trata de materias regladas. El protocolo familiar no es más que un pacto o conjunto de acuerdos de carácter abierto, escrito y firmado por los miembros de una familia, para regular de forma libre y no reglada, las diferentes relaciones entre la familia y la empresa o grupo de empresas.

La constitución de un protocolo familiar es un pacto absolutamente voluntario, de forma que exige en primer lugar un alto grado de aceptación y convencimiento de todos los miembros de la familia sobre su necesidad. En la confección y elaboración del mismo se precisa la participación activa de todos los miembros, compromiso, e implicación, para que del consenso conjunto se llegue a un documento firmado por toda la familia.

El contenido de estos pactos puede versar sobre la forma en que van a incorporarse a la empresa familiar los propios familiares y los de las generaciones futuras y así recoger, por ejemplo, como principios generales, que ningún familiar podrá, por el simple hecho de serlo, reclamar un puesto de trabajo dentro de la empresa, si bien podrían ponerse excepciones a los hijos de los fundadores, permitiendo que se incorporen ellos mismos o bien sus cónyuges; o bien recoger, como principio, que se requiera autorización para que trabajen un familiar y su cónyuge al mismo tiempo en la empresa.

Entre otros de los puntos a tratar, el protocolo abordará el tema de quiénes serán los administradores del grupo de empresas, acordando si es necesario o no, para ser administrador, tener relación laboral, o ser alto directivo, o realizar de hecho funciones directivas o de administración, o bien si es posible el nombramiento de administradores no familiares.

Además, con el fin de adaptarlo a los cambios tanto familiares como empresariales que se vayan produciendo a lo largo de los años, es conveniente revisarlo periódicamente para mantener así su vigencia. Por lo tanto, un protocolo familiar ha de tener, de un lado, la vocación de permanencia en el tiempo y, de otro, el compromiso de revisarlo periódicamente.

En resumen, el PF debe ser un instrumento vivo, que sirva de norma para guiar las actuaciones familiares en la empresa y que, a su vez, sea capaz de contribuir a la solución de las eventuales incidencias que se produzcan en el seno de la familia, y que estén relacionadas con la unidad productiva.

A modo de ejemplo, se reproducen a continuación los apartados y contenidos más habituales en un protocolo familiar (PF).

CONTENIDO

El contenido de un PF puede ser tan amplio y complejo como la familia y la empresa lo requieran. Sin perjuicio del modelo de PF que se recoge en el anexo, la estructura más habitual es la siguiente:

A) Introducción

En ella se pueden incluir, y es bastante habitual hacerlo, consideraciones sobre el fundador y el origen de la empresa, la filosofía de la misma, el ámbito de sus actividades, el arraigo de la empresa en un determinado lugar, etc.

B) Pactos sociales o estatutarios

Son aquellos que pueden incorporarse a los estatutos sociales. Tienen naturaleza institucional o societaria y, entre otros, podríamos citar los referidos al régimen jurídico de las acciones o participaciones sociales, las mayorías exigibles para la adopción de acuerdos tanto en el Consejo de Administración como en la Junta General, los posibles acuerdos sobre agrupación de voto, los criterios para establecer la composición de Consejo de Administración, etc.

C) Pactos parasociales o extraestatutarios

Son aquellos que no es posible incorporar a los estatutos sociales, pero que es aconsejable establecer para regular las relaciones entre la familia y la empresa estableciendo, por ejemplo, normas que regulen la incorporación de los familiares a la empresa, así como las funciones que vayan a desarrollar en la misma y su retribución. También es importante pactar la salida de los miembros de la familia de la empresa y la cualificación exigible al sucesor del fundador y a los familiares que trabajen en ésta.

Asimismo, hay que señalar la posibilidad de incluir cláusulas penales, en los términos previstos en la legislación civil, que sancionen el incumplimiento de las obligaciones establecidas en el protocolo. Igualmente, es deseable que se pacten la duración del protocolo y el procedimiento que debe seguirse para su revisión.

D) Órganos de carácter familiar

También es recomendable establecer los criterios de organización, composición y funcionamiento de los denominados órganos familiares, a los que nos hemos referido anteriormente, y que son la Junta de Familia, el Consejo Familiar y los comités de seguimiento del PF, de seguimiento de la formación de los miembros más jóvenes de la familia y de retribuciones.

E) Cláusula de cierre

Finalmente, el PF suele contener una cláusula de cierre, de carácter meramente protocolario, denominada la cláusula "con gratitud", en la que se expresa el agradecimiento de la familia a los fundadores de la empresa y a todos aquellos que han hecho posible el éxito de la misma.

13. MODELO PARA LA REDACCIÓN DE UN PROTOCOLO FAMILIAR

La realidad de cada empresa, y de cada familia o familias que forman una sociedad familiar, así como las distintas facetas desde las que puede contemplarse el Protocolo Familiar, requieren un detallado estudio de cada uno de sus aspectos desde la perspectiva mercantil, civil, fiscal y empresarial.

El objetivo último del Protocolo Familiar es favorecer un cauce de diálogo entre las partes que favorezca el futuro de la empresa fortaleciendo su relación con la familia.

Hechas estas advertencias, se intenta ofrecer un estándar documental que, en principio, podría comprender los siguientes apartados:

LA FAMILIA Y LA EMPRESA

a) La historia y los valores familiares desde los fundadores hasta la actualidad

1 · Historia

Es bastante habitual que la familia haga una descripción de su evolución, desde la fundación de la misma hasta el momento en que se formaliza el Protocolo Familiar. No hay que olvidar el aspecto psicológico del Protocolo que, realmente, es la base de su carácter vinculante, en ocasiones de manera mucho más eficaz que su posible obligatoriedad.

A modo de orientación, en el Protocolo Familiar podemos referirnos a las siguientes cuestiones:

- a) Antecedentes de la familia: El fundador y su cónyuge, trayectoria vital y profesional de los miembros de la familia.
- b) Etapas desde la fundación de la empresa hasta el momento actual.
- c) Descripción de la evolución de los negocios que constituyen el objeto de la empresa.

2 · Valores familiares

Resulta de especial interés describir algunos valores destacables en el espíritu del fundador, así como otros incorporados por familiares posteriores y que se consideran signos de identidad de la familia trasladados a la empresa.

Entre los más habituales pueden destacarse los siguientes:

- La cohesión y generosidad de los miembros de la familia: lo importante es el servicio a la empresa.
- La entrega motivada al trabajo concreto que se encomiende a cada socio.
- El compromiso de preparación continua y, en su caso, de movilidad en el seno de la empresa.

- El comportamiento modélico, tanto con empleados y clientes, como con los otros familiares (rectitud, cumplimiento ejemplar de horarios, educación en el trato con los empleados y con los clientes, respeto del organigrama, aun no siendo coincidente con la propiedad, etc.).

- El fomento de las capacidades de trabajo, sacrificio y ahorro personal. Más concretamente, se consideran destacables el respeto a los mayores y la atención a la educación de los jóvenes, especialmente de aquellos de los que se espera que ocupen tareas ejecutivas en el negocio. En este sentido, se anima a los miembros de la siguiente generación a desarrollar una cultura empresarial, a considerar que la empresa es su historia, su patrimonio y su obra, cualquiera que sea la posición que ocupen en la misma.

Es muy importante que consideren que su obligación es transmitir la empresa mejor de cómo la recibieron.

Y también que tengan muy claro que puede llegar un momento en que la empresa familiar deje de serlo y deba ser vendida o disuelta.

- El compromiso en firme del familiar propietario con la política de reinversión de beneficios. En la empresa familiar parte de los beneficios generados se reinvierten con el fin último de asegurar el crecimiento y la continuidad.

- Con relación a los empleados: la búsqueda de su motivación y fidelización en la empresa.

Es importante separar, con profesionalidad y normalidad absoluta, los temas profesionales de los familiares cuando se trata de la gestión de la empresa. Para ello se deben respetar escrupulosamente las citas institucionales: Juntas, Consejos y Comités, procurando "poca familiaridad" en el trato.

b) La Sociedad

1 · Valores corporativos

Junto a la ética familiar, en cada empresa cohesionada hay una ética corporativa propia. Los firmantes del Protocolo Familiar pueden comprometerse a la redacción de un código ético, como anexo al Protocolo, que quede incorporado al mismo. Su contenido puede hacer referencia, entre otros, a los siguientes aspectos:

- La calidad de los productos.
- El nivel de servicio que se presta a los clientes.
- Satisfacer de forma excelente las necesidades del mercado y las expectativas de los clientes, consiguiendo una rentabilidad adecuada y mejorando continuamente la propia posición competitiva.
- Cuidar la selección del personal así como la excelencia del producto, ya que la marca se identifica con el apellido.
- La utilización del nombre familiar tanto en marcas como en denominaciones sociales.

2 · Perspectivas de futuro sobre el diseño corporativo de la empresa familiar

El Protocolo Familiar está orientado a la continuidad de la empresa y, por consiguiente, al relevo generacional en la gerencia y en la propiedad. Por lo tanto, debe afrontar el diseño futuro de la empresa adoptando un compromiso con relación a la forma social más conveniente según los planes que se prevean.

Es también conveniente prever pactos de pre-liquidación del régimen económico matrimonial, el diseño de una futura diversificación del negocio entre varios sucesores según las ramas de producción, etc.

3 · Supuestos en que la sociedad deberá perder el carácter de empresa familiar

Al tiempo que se plantea la continuidad de la empresa también debe abordarse el posible fin de la misma y establecer con claridad cuando carece de sentido continuar en la actividad empresarial.

En este aspecto pueden señalarse los siguientes supuestos:

- Que sea muy difícil que la familia continúe unida en el gobierno de la empresa.
- Que las decisiones se paralicen o la comunicación entre los distintos miembros de la familia sea inviable.
- Que se reciban ofertas por precio muy ventajoso.

En cualquier caso, siempre deben establecerse tanto los procedimientos como el régimen de mayorías exigible para la adopción de este acuerdo, recomendándose que se establezcan mayorías cualificadas.

Finalmente también conviene regular la posición de las minorías, así como las causas de una eventual separación de la sociedad.

LA INTERACCIÓN ENTRE LA FAMILIA Y LA EMPRESA

a) La posición de los familiares con respecto a su participación en la gestión de la empresa

1 · La previsión de la situación futura

En este aspecto, el objetivo fundamental del Protocolo Familiar es la preparación de técnicos y ejecutivos entre las nuevas generaciones, pero siempre con el criterio de la profesionalización por lo que, según los casos, podría excluirse a los familiares de la gestión y establecerse la contratación exclusiva de expertos externos.

Puede pactarse un derecho a la realización de prácticas en la empresa por parte de los miembros de la familia que reúnan determinada cualificación, bajo las condiciones que se determinen y por un plazo máximo de tiempo.

Sería conveniente establecer un comité específico dentro del organigrama del Consejo

de Administración, con una composición equilibrada entre la familia y los externos, cuya función sería la de regular y controlar las incorporaciones de los familiares, su retribución y rendimiento, así como las extinciones de contratos que procedan.

También es adecuado determinar condiciones para el acceso de familiares a los cuadros ejecutivos. Por ejemplo:

- a) Que no sean familiares de la línea política.
- b) Que hayan trabajado en otras empresas en puestos del mismo área.
- c) Que acrediten determinados conocimientos técnicos y/o de idiomas, etc.

Finalmente, es aconsejable contratar seguros que garanticen la finalización del plan de estudios establecido para los miembros más jóvenes de la familia.

2 · Las condiciones para la jubilación y salida de la empresa de los gestores

Otra cuestión importante que debe tenerse en cuenta es la salida de los gestores de la empresa para la necesaria renovación generacional. A tal efecto pueden señalarse diversos criterios: por edad, por tiempo de dedicación a la empresa, por salud, etc.

Es aconsejable la creación de un comité de honor, integrado por las personas mayores que ya han salido de la empresa.

Este comité tendría como función la de ser órgano consultivo de carácter no vinculante para determinadas materias.

La salida voluntaria de la empresa de un gestor (sea o no familiar), una vez transmitidas sus acciones o participaciones según las reglas fijadas, deberá estar sometida a un pacto de no-competencia por el plazo que se establezca.

b) La posición de los familiares accionistas o partícipes de la empresa

En este apartado pueden determinarse las condiciones con respecto al reparto de dividendos de la sociedad.

Por ejemplo, cabe establecer un reparto anual de beneficios como mínimo de un 25% y como máximo de un 35% del beneficio obtenido después de impuestos a los partícipes o accionistas con o sin voto.

Asimismo es muy importante regular las condiciones, límites y requisitos que deben reunir los negocios entre la sociedad y los accionistas o partícipes. Por ejemplo: préstamos de la sociedad al socio y viceversa.

c) La propiedad de la empresa

1 · Clases de acciones y participaciones privilegiadas

En este aspecto es importante la determinación de las diversas clases de acciones o participaciones sociales.

Si la empresa es una sociedad anónima: por ramas familiares, a efectos de cláusulas restrictivas, en función del tipo de dividendo, de la tenencia o no de voto, o de que éstos sean plurales, para los socios no gestores.

Si se trata de una sociedad limitada pueden establecerse derechos inherentes a determinadas participaciones, incluido el derecho o no de voto.

Es también importante controlar las sociedades patrimoniales individuales que pueda tener cada socio en cuanto pudieran afectar al régimen de transmisión de acciones previsto. Además, cualquier aportación a una sociedad patrimonial o suscripción directa por una sociedad patrimonial deberá ser autorizada por la Junta General y respetar el régimen previsto.

2 · Régimen de titularidad

También debe pactarse, en lo posible, las consecuencias de una separación o divorcio, especialmente en lo que se refiere al tratamiento de las plusvalías y la forma de pago al cónyuge no familiar.

Se recomienda evitar el establecimiento de cualquier garantía o prenda sobre las acciones o participaciones de la empresa. Para estos casos se regulará estatutariamente que la condición de socio recaerá en el titular.

Igualmente debe pactarse que se considerará sujeto al régimen de transmisión de acciones o participaciones, a enajenación de una parte indivisa del paquete de acciones o participaciones.

Por último, también pueden establecerse o autorizarse pactos de sindicación de acciones, así como los instrumentos jurídicos necesarios para dotar a los mismos de eficacia jurídica.

3 · Cláusulas restrictivas

Es conveniente establecer un régimen estatutario que regule los supuestos de transmisiones libres y las transmisiones sujetas al mismo:

- a) Pueden establecerse diversos órdenes de prelación en la adquisición voluntaria o forzosa "inter vivos" de las partes sociales mediante la creación de clases de acciones según este orden:
 - En primer lugar los miembros de la rama familiar.
 - A continuación el resto de las ramas familiares accionistas (excluidos los parientes de la línea política).
 - Finalmente los terceros. En este caso pueden estudiarse fórmulas que faciliten el acceso a la propiedad de determinados ejecutivos no familiares y otros empleados, siendo conveniente establecer un porcentaje máximo.
- b) También puede establecerse una regulación estatutaria de la autocartera.
- c) Se deben establecer fórmulas de valoración patrimonial, así como la adecuación de los estatutos sociales a éstas en la medida que se permita.
- d) Por último, estatutariamente se establecerán las causas por las que el socio deberá transmitir las participaciones (en el caso de sociedad limitada)

d) Los órganos sociales

1 · Órganos de carácter familiar no regulados en la ley

Entre los órganos sociales deben regularse, además de algunos extremos relativos a la Junta General y al Consejo de Administración, otros órganos de carácter interno, como podrían ser algunas comisiones dependientes del consejo, incluso teniendo el carácter de consejeros sus integrantes.

A modo de ejemplo, porque según las características peculiares de cada empresa pueden variar, se citan los siguientes:

- Consejo de familia (en su caso consejo de honor) y comité de seguimiento del protocolo (que se responsabiliza de analizar su aplicación y utilidad, así como de su renovación cada X años).
- Comité de seguimiento de formación de familiares jóvenes y de retribuciones (puede ser el consejo de familia o el de seguimiento del protocolo).

Además de lo ya indicado en otros apartados, puede corresponder a estos comités el despido de familiares, la determinación y seguimiento de incentivos o labores de mediación en los conflictos que puedan surgir, así como funciones de apoyo emocional.

También debe regularse detalladamente la composición, atribuciones y plazo de duración de su cometido y su funcionamiento.

2 · Consejo de Administración

Es deseable que incorpore en su seno a consejeros externos y que se le atribuya la mayor profesionalización posible.

Puede regularse la asistencia a los consejos de profesionales externos en representación de los familiares vocales, pero no es aconsejable que éstos actúen como gestores efectivos.

Debe establecerse una relación de materias en el ámbito gestor y representativo que necesariamente habrán de analizarse en el consejo, aunque existan órganos delegados, y cuya propuesta precisará determinado quórum que se especificará (por ejemplo: venta de determinados activos, operaciones superiores a determinada cantidad, escisiones parciales y ventas de rama de actividad) y ello aunque deba ser aprobado por la junta general. Las funciones reservadas por el consejo, exclusivamente para sí, deberán constar en los estatutos sociales; las restantes, aun existiendo órganos delegados, pueden además ser ejercidas por el consejo.

En su actuación los miembros del consejo de administración estarán protegidos por la suscripción de un seguro de responsabilidad civil cuya póliza será enteramente satisfecha por la empresa.

Deberá analizarse la situación profesional y laboral de los gestores a fin de estudiar sus fórmulas retributivas, su régimen de previsión social (general, autónomos) así como el establecimiento de complementos (seguros, fondos de pensiones, incentivos mediante entregas de acciones u otros).

Se acompañará al Protocolo Familiar un organigrama detallado de los órganos gestores (directores generales, jefes de áreas, etc.).

Debe insistirse en la profesionalización de la gestión evitando la incorporación injustificada de amigos y parientes.

3 · Junta General

Pueden determinarse competencias, dentro de los límites legales: autorización de marcas o denominaciones sociales con el apellido familiar o regulación de la concurrencia por los gestores o socios, así como reuniones informativas que no tengan el carácter de juntas en sentido estricto (junta de familia), regulación de la asistencia y representación.

A la junta le corresponde dotar los fondos necesarios, con cargo a reservas disponibles, para financiar la educación de los nuevos miembros familiares.

4 · Arbitraje societario

La mediación y el arbitraje pueden ser fórmulas adecuadas para dirimir los problemas de ejecución e interpretación del Protocolo. Se regulará con detalle el procedimiento de sometimiento a árbitros.

LAS EXCEPCIONES AL PROTOCOLO FAMILIAR Y LA INTERPRETACIÓN DEL MISMO

Referencia a las cláusulas penales

En el supuesto que un porcentaje elevado de las acciones o participaciones de todas las clases o ramas familiares esté de acuerdo, se podrá eximir la aplicación de alguna de las normas del Protocolo Familiar, salvo aquéllas que se refieran al régimen de titularidad y transmisión de acciones o participaciones, o pérdida de la condición de la sociedad familiar, en la que la no-aplicación de las reglas pactadas requerirá siempre la unanimidad.

Asimismo debe regularse la duración del Protocolo y procedimiento previsto para su revisión.

Como se ha indicado, la mediación se regulará a través de un órgano familiar (el de seguimiento del Protocolo será adecuado) estableciéndose la obligatoriedad de respetar ésta mediación con carácter previo a cualquier sometimiento a árbitros o interposición de acción judicial.

Además de la posibilidad de obligar a la transmisión de las participaciones, si fueren sociedades limitadas, es posible pactar auténticas cláusulas penales por incumplimiento de obligaciones en los términos de la legislación civil.

La denominada cláusula "con gratitud"

Suele ser cláusula de cierre un agradecimiento redactado por los propios descendientes al fundador y a las personas sobre las que ha recaído el funcionamiento de la sociedad.

Documentos complementarios y de ejecución

Es frecuente incorporar al Protocolo Familiar memorias de gestión, organigramas, estados contables aceptados, cálculos financieros de valoración de patrimonio, así como copias de las escrituras de capitulaciones o de testamentos, mediante inserción o en relación, por ser otorgados antes o después de que el Protocolo Familiar sea suscrito.

Habitualmente las modificaciones estatutarias que conlleva el otorgamiento del Protocolo Familiar son elevadas a documento público en forma separada, en cuanto gran parte del Protocolo Familiar no es susceptible de inscripción ni interesa a las partes su publicidad, al tratarse de asuntos familiares y de política interna de la empresa.

En cada revisión posterior del Protocolo Familiar se deberán valorar las modificaciones a introducir en otras áreas (constitución de nuevas sociedades, donaciones, ventas o permutas, capitulaciones, testamentos, particiones hereditarias, etc.). (2008, Ministerio de Industria, guía para para la pequeña y mediana empresa familiar).

14. EL MÉTODO CANVAS PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Recientemente se ha puesto de rigurosa actualidad la revisión y mejora de la competitividad de la propia empresa mediante el llamado Método Canvas.

No cabe duda que aporta una metodología que permite analizar y visualizar de forma clara, ágil y simple su propuesta y cadena de valor, y que ayuda por tanto a definir un "modelo" rentable y sostenible.

Un modelo de negocio describe la forma que una organización produce, distribuye y captura valor. El modelo Canvas, formulado inicialmente por Alexander Osterwalder en el año 2004, es una herramienta poderosa en ese sentido, ya que con gran simplicidad es capaz de sobrevolar los 9 elementos clave dentro de cualquier empresa:



Segmentos de clientes. Este bloque identifica los distintos grupos de personas (u organizaciones) sobre los que la empresa quiere enfocarse. Es imposible dirigirse a todo el mercado con una misma estrategia, es necesario enfocarse en un segmento y dirigir los esfuerzos hacia ese grupo de clientes potenciales, ¿Cuáles son sus características, comportamientos y necesidades?

Propuesta de valor. ¿Por qué los clientes elegirían el producto o servicio que provee la empresa? La respuesta a esta pregunta es la propuesta de valor. Habrá que definir cuál

es el diferencial que posee la empresa: un producto innovador, precios bajos, diseño exclusivo, mayor practicidad, más rendimiento, mejor servicio... El valor no es está sólo en el producto, sino en todas las ventajas que el usuario puede experimentar.

Canales de distribución. Este bloque describe la forma en que el negocio alcanza el segmento elegido para entregarle su propuesta de valor. Los canales dependerán del segmento que se haya definido y deben elegirse cuidadosamente para encontrar el más efectivo: canales directos, mayoristas, puntos de venta propios o vía web.

Relación con el cliente. Representa el tipo de relación que el negocio establece con los diferentes segmentos de clientes. Se trata de saber cómo alcanzar a cada grupo particular, mantenerlo y lograr el posicionamiento esperado: comunidades virtuales, servicios posventa, atención personalizada, servicios automáticos.

Fuentes de ingresos. En este bloque se identifican las principales formas en que la empresa genera los ingresos. ¿Cómo es el flujo de ingreso? ¿Diario, mensual, fijo, variable, estacional? Analizar el flujo de los fondos de cada producto o servicio es clave para tomar decisiones relacionadas con la rentabilidad y la sostenibilidad de la propuesta de valor.

Recursos clave. Abarca los activos estratégicos que una empresa debe tener para crear y mantener su modelo de negocio: bienes tangibles, maquinarias, local comercial, tecnologías, know-how, recursos humanos. Cuantificar estos "activos" permite conocer la inversión necesaria para poseer estos recursos clave.

Actividades clave. Son las actividades estratégicas esenciales que se deben realizar para llevar de forma fluida la propuesta de valor al mercado, relacionarse con los clientes y generar ingresos. Estas actividades varían de acuerdo al modelo de negocio, abarcando distintos procesos internos, por ejemplo: producción, marketing, distribución, servicios específicos, mantenimiento, nuevos desarrollos.

Socios clave. Se trata de identificar la red de proveedores y asociados necesarios para llevar adelante el modelo de negocio. No puede pensarse nunca a la empresa como autosuficiente, sino inmersa en una gran red de contactos que le permiten optimizar su propuesta de valor y tener éxito en el mercado: inversores, proveedores estratégicos, organismos de control, alianzas comerciales.

Estructura de costos. Implica todos los costos que tendrá la empresa para hacer funcionar el modelo de negocio. Este es el último paso a completar porque proviene de los bloques anteriores: actividades clave, socios clave y recursos clave. Es importante definir la causa del costo y si son fijos o variables, para optimizar y lograr un modelo más eficiente.

15. BIBLIOGRAFÍA

- www.xavierromea.com bloc con artículos de Xavier Romea.
- Autores performance coaching – www.performance-coaching.cz.cc
- <http://jcvalda.wordpress.com>
- María Moreno Moya, José Luis Munuera Alemán, Domingo García Pérez de Lema. La innovación en las Pymes.
- <http://www.grandespymes.com.ar> Autora Dra. Laura Aira
- <http://www.uces.edu.ar/institutos/insecap/archivos/presentacion-ignacio-bruera.pdf>
- Ignacio Bruera Lic. en Economía y Profesor Universitario
- Instituto de Estudios Económicos. Madrid. Autor: Director: Joaquín Trigo Portela
- Beatriz Blasco Ginés Ingeniería Organización Industrial. Vic, 2014
- Oscar Abellan. Protocolo familiar. Editorial Quantor
- Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa www.ipyme.org
- <http://ejemplosde.org/empresas-y-negocios/valores-de-empresas/>
- <http://blog.iese.edu/eticaempresarial/2012/11/06/que-es-lo-mas-importante-en-la-empresa-las-personas-empezando-por-los-empleados/>
- http://www.arearh.com/rrhh/gestion_personal.htm



PROYECTO **MEJORA DE LAS ECONOMÍAS
REGIONALES Y DESARROLLO LOCAL**

—

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES



INTI



Unión Europea



**Presidencia
de la Nación**

**Ministerio de
Industria**

Instituto Nacional de Tecnología Industrial
Gerencia de Cooperación Económica e Institucional
Avenida General Paz 5445 - Edificio 2 oficina 212
Teléfono (54 11) 4724 6253 | 6490
Fax (54 11) 4752 5919
www.ue-inti.gob.ar

Gerencia de Proyectos Especiales
Red de Tecnologías de Gestión
Teléfono (54 11) 4724 6416
reditg@inti.gob.ar
www.inti.gob.ar/tecnologia_gestion