

INDICE

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD Y CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO ESCRITO	3
RESUMEN EJECUTIVO.....	4
FUNDAMENCION DEL TEMA.....	5
DEFINICION DE EMPRESA FAMILIAR	5
DIFERENCIA ENTRE EMPRESA Y FAMILIA	6
PROBLEMAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	6
DEBILIDADES DE LA EMPRESAS FAMILIARES	7
CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR I.....	8
LAS EMPRESAS ADMINISTRATIVAS POR SU FUNDADOR	9
LOS VALORES DEL FUNDADOR Y LA ORGANIZACION	9
CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR II	10
MARCO TEORICO.....	15
FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	15
INTELIGENCIA EMOCIONAL	17
.ANTECEDENTES	20
DESCRIPCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL CAMPO DE ESTUDIO	24
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA FIRMA “NON PLUS ULTRA”	24

HISTORIA DE LA EMPRESA	24
<u>HIPÓTESIS Y OBJETIVOS</u>	25
<u>HIPÓTESIS</u>	25
<u>OBJETIVOS</u>	26
ORGANIGRAMA	28
ANÁLISIS FODA	31
DESARROLLO DE OBJETIVOS.....	32
CONCLUSIONES.....	33
ANEXOS.....	36
<i>Fuerzas competitivas de Porter</i>	42
EL CONTEXTO	44
<i>Factores críticos (P.E.S.T.)</i>	45
EL MERCADO	48
BIBLIOGRAFÍA.....	50

**Declaración de Originalidad y Cesión de
Derechos del Trabajo Escrito**

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado “La comunicación: punto débil de la Pequeña y Mediana Empresa Familiar” que presento a la Universidad de Flores es de mi autoría y no ha sido publicado previamente. ----

En igual sentido, declaro que el artículo es original y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados mediante una nota al pie de página e incluidos en la bibliografía.---

Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad de Flores.-----

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo a consideración en otra publicación mientras se encuentre en proceso de revisión en la Universidad de Flores En caso de que el artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad de Flores a reproducir este artículo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.--

Nombre y Apellido:

Firma:

Resumen Ejecutivo

La Comunicación interna es decir, la que es dirigida al cliente interno (el trabajador), está adquiriendo poco a poco un mayor protagonismo adentro de las empresas.

En este trabajo se recomienda el rediseño del modelo organizacional de una Pequeña y Mediana Empresa Familiar. Para ello se delimitaron las funciones y tareas que desempeñarán los distintos actores, administrando flujos de comunicación de manera adecuada, permitiendo la recepción de nuevas ideas y, logrando así el compromiso de los integrantes de la empresa.

La empresa elegida, Non Plus Ultra, se dedica a ofrecer servicios de seguridad a productoras de cine y publicidad. Su fundador trabaja con su esposa y sus empleados eventuales.

El mercado de cine y publicidad, es cerrado, solo se trabaja con personas conocidas o recomendados, en el ámbito de la seguridad sucede lo mismo, de hecho el fundador de la empresa ingreso tras ser recomendado por sus pares.

No existe competencia dado que la oferta de seguridad para la industria cinematográfica es abarcada por tres empresas y hay cierto statu quo en el mercado, lo único que tiene que suceder es que el servicio de seguridad satisfaga la necesidad requerida.

FUNDAMENCION DEL TEMA

La empresa familiar es aquella organización integrada por **miembros de una misma familia**, unidos no sólo por las relaciones de parentesco, sino también por la decisión de contribuir con su capital y trabajo en pos de un proyecto empresarial. Estas organizaciones, rara vez sobreviven a la Tercera Generación.

Se fundamenta este trabajo por la importancia de diseñar un modelo que permita a las Pequeñas y Medianas Empresas Familiares, sobrevivir a la transición generacional dado que en Argentina¹.

DEFINICION DE EMPRESA FAMILIAR

Se puede afirmar que la empresa familiar es la organización comercial más antigua en la historia de la humanidad, donde una sola familia es propietaria y se encarga de su administración, gerenciamiento y control.

Se entiende por Pequeña y Mediana Empresa Familiar al “negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa”.²

“Una empresa familiar puede ser desde una pequeña o mediana empresa hasta incluso, una multinacional.”³

¹ Borda, G. (2008) “Advierten sobre los principales conflictos en las empresas familiares”, en *infobaeprofesional.com*

²Antognolli, S. (2012). “Qué es una empresa familiar”. Disponible en: http://www.degerencia.com/tema/empresas_familiares.

³Rubinsztein, J. (2008). En Rodríguez Castillo, L. (2010). “Empresas familiares, ante la crónica de una muerte anunciada”, p.1 Revista empresarial Intermetro, Vol 6 Nº 1. Puerto Rico.

DIFERENCIA ENTRE EMPRESA Y FAMILIA

Para que una empresa familiar sea eficazmente administrada, se deben diferenciar el Patrimonio de la empresa del Patrimonio de la familia.

También *“es importante definir y diferenciar correctamente, en la empresa familiar, los roles de parentesco y los roles laborales, para que aumenten las posibilidades de una convivencia armónica”* (Rodríguez Castillo, 2010: p. 67).

Se pueden identificar diversos problemas en las empresas familiares que dificultan el desarrollo de las mismas.

PROBLEMAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Los principales problemas que enfrentan las Empresas Familiares son⁴:

- **“El Crecimiento:** *mientras las empresas no familiares tienden a acelerar su crecimiento, las empresas familiares tienden al estancamiento y a paralizar su crecimiento.*

- **La Continuidad:** *es uno de los principales problemas a largo plazo. Como negocio familiar, es frecuente que el negocio no se revitalice.*

- **La Crisis en la segunda generación:** *al pasar de la primera a la segunda generación se presenta el problema del dominio y la legitimación del poder.*

- **Los empresarios de primera generación no consideran los impuestos que se deducen de la herencia.** *Esta carga debilita, la estructura financiera, siendo frecuente que no quede nada que repartir a los sucesores”.*

⁴Rodríguez Castillo, (2010).“Empresas familiares, ante la crónica de una muerte anunciada”, Pág. 68. Revista Empresarial Inter Metro / Inter Metro Business Journal Spring, Vol. 6 No. 1

En el mismo sentido, Miguel Ángel Gallo⁵ (1998), identifica cinco trampas profundas de las Empresas Familiares:

- ✚ Confundir la propiedad con la capacidad de dirigir.
- ✚ No seguir las leyes del mercado: pagan de más a los empleados familiares versus las tareas que realiza.
- ✚ Confundir los lazos afectivos con los contractuales: el afecto se confunde con la relación laboral, lo cual no estimula el desempeño de los trabajadores, reduciendo la competitividad.
- ✚ Retraso innecesario de la sucesión: se debe preparar con tiempo a los futuros ejecutivos.
- ✚ Creer que los conflictos de sucesión le pasan sólo a otras empresas.

DEBILIDADES DE LA EMPRESAS FAMILIARES

Tal vez, las principales debilidades que presentan las empresas familiares son⁶:

- **El Nepotismo:** Es decir, la preferencia a dar cargos a familiares aunque carezcan de interés, capacidad o vocación.
- **El Enfeudamiento:** Los responsables de los diferentes departamentos, actúan como si fueran de ellos.

Estas dificultades o trampas que señala Gallo, si se las tienen en cuenta, pueden permitirle a la empresa familiar, alcanzar el éxito en los negocios y maximizar el beneficio logrado.

⁵Gallo, M. (1998). "La sucesión en la empresa familiar". La Caixa. España

⁶Rodríguez Castillo, (2010). "Empresas familiares, ante la crónica de una muerte anunciada", Pág. 69. Revista Empresarial Inter Metro / Inter Metro Business Journal Spring, Vol. 6 No. 1

- **La Autocracia y el paternalismo:** El liderazgo lo ostenta la persona de mayor poder en la familia que tal vez, no sea el más capaz.

CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR I

Las empresas, como organizaciones sociales, presentan un ciclo de vida que consta de cuatro etapas: Inicio o Desarrollo, Crecimiento, Madurez y Decadencia o Declive. Cada una de estas etapas presenta diversas características que, en el caso de la Pequeña y Mediana Empresa Familiar suelen modificarse. En cada una, se deben utilizar estrategias particulares para cada caso.

En toda empresa, las personas permanecen en su puesto de trabajo, en la medida en que demuestran su capacidad y que ésta se refleje en los resultados de su gestión. En cambio en una familia, los integrantes de la familia, perduran a pesar de no ser capaces para administrarla.

El crecimiento de estas empresas familiares y la superación de los límites de las pequeñas empresas, tiene que ver con distintos aspectos. Algunos son compartidos con el resto de las empresas (Rodríguez, 2010: p. 71)

- *El desarrollo de una buena estrategia de negocios*
- *La disponibilidad de recursos*
- *La calidad del producto o servicios*
- *Las redes de contactos*
- *La administración de la organización*
- *El contexto en el que se instala*

“Todos estos aspectos se relacionan con la prevención de los posibles conflictos, entre los intereses de las empresas por un lado y la familia, por el otro”⁷

LAS EMPRESAS ADMINISTRATIVAS POR SU FUNDADOR

En la primera etapa del ciclo de vida, toda empresa es dirigida por su fundador, el esfuerzo que éste le dedica, se refleja en el crecimiento sostenido. El límite al crecimiento de la empresa está dado por la capacidad y habilidad del fundador. Una vez conseguido un desarrollo considerable, si la dirección es excesivamente centralizada y personificada en el fundador, dejar de ser eficaz. En ese preciso momento, se debe profesionalizar la dirección, designando a un director independiente como primer medida.

Linda Rodríguez (2010) afirma: *“Un oportuno cambio puede contribuir no sólo a superar la crisis interna, sino que incluso puede asegurar el desarrollo empresarial sostenido, planificado y transparente para los próximos años”.*

LOS VALORES DEL FUNDADOR Y LA ORGANIZACIÓN

La formación de una institución viene marcada por un compromiso de valores. Es decir, hacer elecciones que fijan la percepción de los que toman las decisiones sobre la naturaleza de la empresa, sus objetivos distintivos, métodos y papeles a desempeñar. Siendo el líder un experto en la promoción y protección de valores de la misma.

Los valores del empresario condicionan no solamente su decisión, sino también las características del proceso en que se inicia la empresa. Las actitudes, creencias y valores de los fundadores constituyen el antecedente de la organización. El papel del fundador de la empresa familiar es primordial

⁷Rodríguez Castillo, (2010). “Empresas familiares, ante la crónica de una muerte anunciada”, Pág. 72. Revista Empresarial Inter Metro / Inter Metro Business Journal Spring, Vol. 6 No. 1

porque normalmente liberan la empresa y la familia. En sus manos recae la gestión de la empresa y es uno de los factores claves para el futuro.

En el siguiente gráfico se observan las distintas etapas del ciclo de vida de la empresa, destacando las características de cada una de ellas:

CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR II

Las empresas familiares atraviesan a lo largo de su vida, un proceso evolutivo con patrones predecibles. Los propietarios deben enfrentar nuevos desafíos para alcanzar la madurez. El problema, se produce cuando no avizoran estos desafíos, con la suficiente anticipación.

Si se adapta el estudio del Ciclo de Vida a la Empresa Familiar, se detectan las distintas crisis que las mismas enfrentarán. Este análisis, pone en evidencia que *“la clave de su futuro éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa, en cómo se preparan para superar las crisis propias que les tocará sobrepasar por el sólo hecho de ser Empresa Familiar”* (Doderó, 2002: 8).

Existen cuatro fases comunes en el desarrollo del ciclo de vida:

1. **Creación de la empresa:** En una primera etapa, el fundador, enfrenta problemas tales como el acceso al financiamiento necesario para desarrollar su producto y la selección de los empleados.

- **Primera crisis por falta de delegación:** Cuando la empresa comienza a crecer, el fundador no puede realizar todas las actividades, lo cual puede generar problemas de productividad. El fundador debe incorporar personal, delegándole algunas funciones.

2. **Crecimiento y desarrollo:** En esta etapa, el fundador debe enfrentar diversos problemas: los cambios en la empresa obligan a la familia a tomar decisiones estratégicas, se dan cuenta de que no pueden solos administrar todas las funciones de la empresa: deben delegar responsabilidades y compartir el poder.

- **Segunda crisis: el ingreso de los hijos:** Los hijos comienzan a trabajar en la empresa. Se presentan dificultades: superposición de roles entre familia y empresa. El fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por sobre la preparación que ellos puedan tener para cumplir sus responsabilidades en la empresa. La visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos no suelen coincidir. Los hijos, buscan poner en práctica modelos exitosos en otras organizaciones, Padres e hijos no suelen trabajar en equipo, por ello el fundador deberá saber comunicar su visión, su modelo de negocio, inculcarles pasión por la empresa y alimentarles sus sueños. el fundador tendrá que consensuar con sus hijos tareas y responsabilidades, logrando que cada uno se sienta comprometido en sacar la empresa adelante.

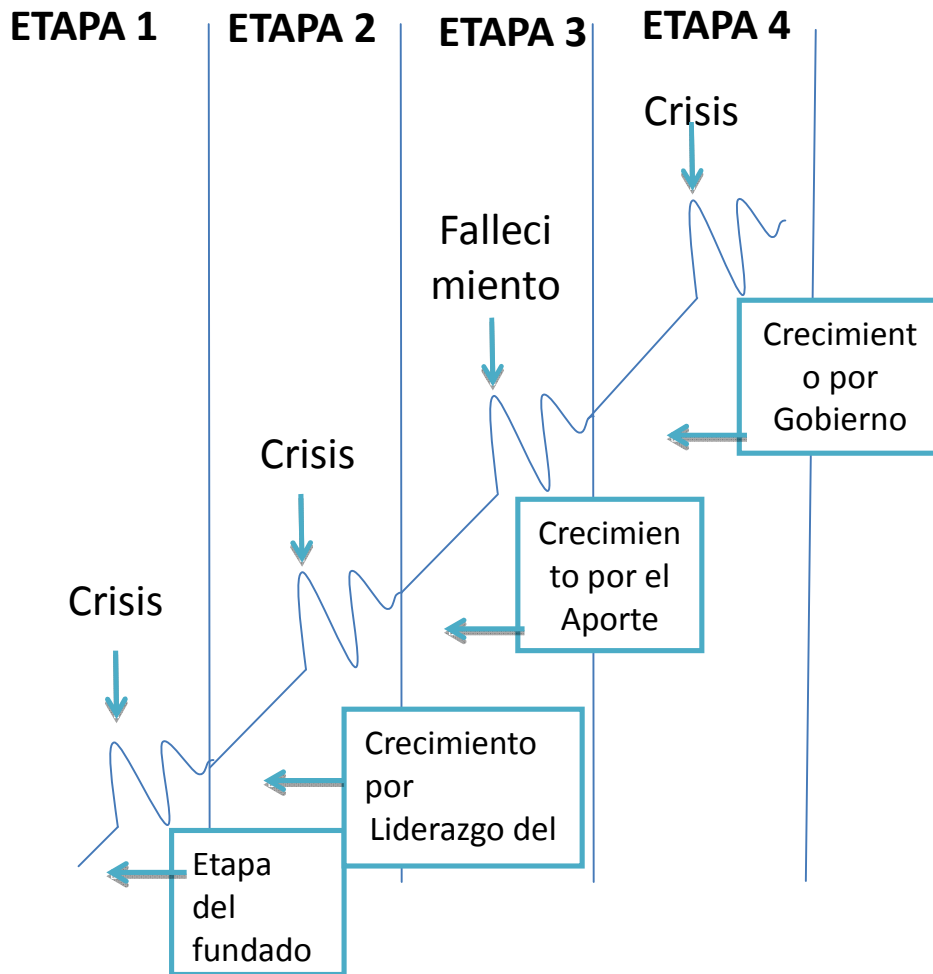
3. **Sucesión y segunda generación:** La empresa alcanza su madurez: la empresa es un conjunto de miembros de la familia, empleados no-familiares e incluso inversionistas. Se produce conflictos de intereses y la familia debe hacer cambios estratégicos y entrenar a los futuros administradores. Deben lograr, un acuerdo común entre los distintos actores.

- **Tercera crisis por fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los hijos:** El fallecimiento del fundador es un momento difícil de superar. La decisión sobre la sucesión debe

ser tomada en vida del fundador, la familia debe anticiparse a los potenciales conflictos de intereses, visiones, expectativas, que suelen aparecer durante el proceso de sucesión.

4. **Propiedad pública y administración profesional:** En esta etapa la empresa necesita inversión y financiamiento para continuar con la actividad, entonces la familia debe decidir si permite el ingreso de nuevos accionistas o inversores, transformando la organización en una empresa pública (Doderó, 2002: 9). Resulta necesario contratar a un administrador si no existen miembros de la familia competentes. Los problemas que se presentan en esta etapa, pueden ser manejados exitosamente si los líderes de las familias comprenden los cambios que se van a encontrar cuando la empresa y la familia se desarrolle.

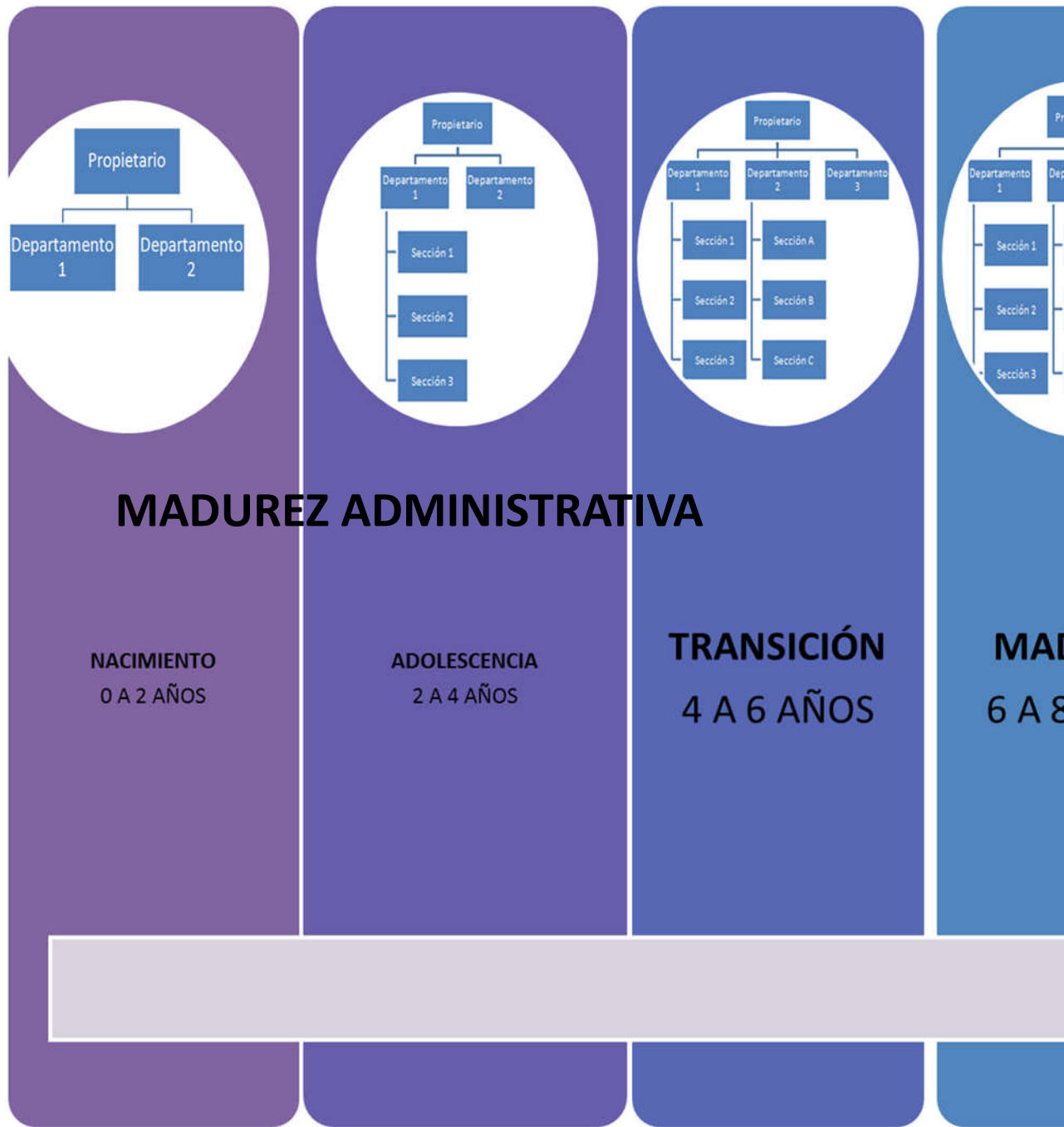
- **Cuarta crisis: los accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en un conflicto de poder:** Esta crisis se produce por falta de comunicación, control e información. En esta etapa es cuando el gobierno de la Empresa Familiar debe respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad.



Fuente: Elaboración propia en base a Greiner (1998).

Sin embargo, la madurez de las Pequeñas y Medianas Empresas Familiares está directamente relacionada con su Madurez Administrativa: cuando el socio fundador comienza a delegar, cuando las relaciones interpersonales mejoran, cuando se trabaja en equipo, cuando se premia la iniciativa, la empresa crece y alcanza la madurez.

En el siguiente cuadro, se puede observar la madurez administrativa:



Fuente: Elabora propia en base a CIDE MiPyme (2014)

Para que la empresa alcance la Madurez debe implementar un proceso de cambio, en el cuál se trabajará sobre Normas, Procesos, Cultura, Equipo e Infraestructura (GI, 2014):

- ✚ Normas: Decisiones Ejecutivas (Responden al ¿qué?)
- ✚ Procesos: Políticas, Procedimientos, Estructura Organizacional (Responden ¿Cómo?)
- ✚ Cultura: Visión, Misión, Proceso socio-afectivo, Capacidades (¿Cómo actúo?, ¿Cómo pienso?)
- ✚ Equipo e Infraestructura: Instalaciones, Máquinas y herramientas, condiciones de trabajo (Responden a la pregunta ¿Con qué?)

MARCO TEORICO

Fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Elaboración propia en base a Porter (1997)

Michael Porter (1987) identificó cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y el atractivo de un determinado mercado. Se refiere a estas fuerzas como el Micro-entorno, es decir aquellas fuerzas cercanas a la empresa capaces de afectarla. Un cambio en cualquiera de las fuerzas, puede

traer aparejado la reevaluación de la posición estratégica de la empresa frente al mercado.

Estas fuerzas son:

- **El poder de negociación de los clientes:** puede ser por el grado de concentración, el volumen comprado, la sensibilidad del cliente, la posibilidad de cambiar de empresa, la existencia de un producto sustituto, etc.
- **El poder de negociación de los proveedores:** puede ser por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.
- **La amenaza de nuevas empresas entrantes:** la existencia de barreras de entrada, el valor de la Marca, los costos de cambio, las políticas gubernamentales, la reacción esperada, etc.
- **La amenaza de productos sustitutivos:** tendencias del comprador a comprar productos alternativos, el precio de los sustitutos, el costo de cambio, el nivel de diferenciación, etc.
- **El nivel de competencia en una industria:** número de competidores, tasa de crecimiento del sector industrial, barreras de salida, diversidad de los compradores, valor de la marca, etc.

Cada una de estas fuerzas tiene asociados varios factores determinantes (Porter, 1987):

- El poder de negociación de la empresa frente a los clientes está determinado por la sensibilidad de los compradores al precio y el poder relativo de negociación de cada uno.
- En mercados imperfectos (monopolios u oligopolios), el poder de negociación de éstos es sustancialmente mayor. Por el contrario, en mercados de productos estandarizados, los proveedores se concentran en torno a cárteles, organizaciones o cooperativas con el objetivo de aumentar su poder de negociación frente a las empresas a las que suministran.
- Esta amenaza dependerá de barreras de entrada existentes tales como: magnitud de la inversión inicial; economías de escala;

ventaja absoluta en costes del primer entrante; ventaja derivada del reconocimiento de marca y fidelidad de los clientes hacia las empresas ya establecidas; desigual acceso a los canales de distribución; barreras administrativas y legales.

- La proliferación de productos sustitutivos dependerá de la propensión de los clientes a sustituir el producto y de la relación precio/rendimiento del producto sustitutivo.
- **El nivel de competencia:** existen seis factores que determinan la intensidad y relevancia de la competencia entre las empresas ya posicionadas en el sector: la concentración de las empresas en un mercado; diversidad de los competidores; grado de diferenciación del producto; exceso de capacidad y barreras de salida; economías de escala y relación entre costes fijos y variables.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

El concepto de Inteligencia Emocional ha llegado a prácticamente todos los rincones de nuestro planeta, en forma de tiras cómicas, programas educativos, juguetes que dicen contribuir a su desarrollo o anuncios clasificados de personas que afirman buscarla en sus parejas. Incluso la UNESCO puso en marcha una iniciativa mundial en 2002, y remitió a los ministros de educación de 140 países una declaración con los 10 principios básicos imprescindibles para poner en marcha programas de aprendizaje social y emocional.¹

Sorprendido ante el efecto devastador de los arrebatos emocionales y consciente, al mismo tiempo, de que los tests de coeficiente intelectual no arrojaban excesiva luz sobre el desempeño de una persona en sus actividades académicas, profesionales o personales, Daniel Goleman ha intentado desentrañar qué factores determinan las marcadas diferencias que existen, por ejemplo, entre un trabajador “estrella” y cualquier otro ubicado en un punto medio, o entre un psicópata asocial y un líder carismático

Su tesis defiende que, con mucha frecuencia, la diferencia radica en ese conjunto de habilidades que ha llamado “inteligencia emocional”, entre las que

destacan el autocontrol, el entusiasmo, la empatía, la perseverancia y la capacidad para motivarse a uno mismo. Si bien una parte de estas habilidades pueden venir configuradas en nuestro equipaje genético, y otras tantas se moldean durante los primeros años de vida, la evidencia respaldada por abundantes investigaciones demuestra que las habilidades emocionales son susceptibles de aprenderse y perfeccionarse a lo largo de la vida, si para ello se utilizan los métodos adecuados.

La inteligencia más allá del intelecto

Diversos estudios de largo plazo han ido observando las vidas de los chicos que puntuaban más alto en las pruebas intelectivas o han comparado sus niveles de satisfacción frente a ciertos indicadores (la felicidad, el prestigio o el éxito laboral) con respecto a los promedios. Todos ellos han puesto de relieve que el coeficiente intelectual apenas si representa un 20% de los factores determinantes del éxito

El 80% restante depende de otro tipo de variables, tales como la clase social, la suerte y, en gran medida, la inteligencia emocional. Así, la capacidad de motivarse a sí mismo, de perseverar en un empeño a pesar de las frustraciones, de controlar los impulsos, diferir las gratificaciones, regular los propios estados de ánimo, controlar la angustia y empatizar y confiar en los demás parecen ser factores mucho más determinantes para la consecución de una vida plena que las medidas del desempeño cognitivo.

Gardner destaca dos tipos de inteligencia personal: la interpersonal, que permite comprender a los demás, y la intrapersonal, que permite configurar una imagen fiel y verdadera de uno mismo. De forma más específica, y siguiendo el sendero abierto por Gardner, Peter Salovey ha organizado las inteligencias personales en cinco competencias principales: el conocimiento de las propias emociones, la capacidad de controlar estas últimas, la capacidad de motivarse uno mismo, el reconocimiento de las emociones ajenas y el control de las relaciones.

Pero Damasio fue un poco más allá, y logró concluir que los sentimientos juegan un papel fundamental en nuestra habilidad para tomar las decisiones que a diario debemos adoptar, pues al parecer, la presencia de una sensación

visceral es la que nos da la seguridad que necesitamos para renunciar o proseguir con un determinado curso de acción, disminuyendo las alternativas sobre las cuales tenemos que elegir. En suma, muchas de las habilidades vitales que nos permiten llevar una vida equilibrada, como la capacidad para tomar decisiones, nos exigen permanecer en contacto con nuestras propias emociones.

Habilidad 1: autocontrol, el dominio de uno mismo

Los griegos llamaban *sofrosyne* a la virtud consistente en el cuidado y la inteligencia en el gobierno de la propia vida; a su vez, los romanos y la iglesia cristiana primitiva denominaban *temperancia* (*templanza*) a la capacidad de contener el exceso emocional. La preocupación, pues, por gobernarse a sí mismo y controlar impulsos y pasiones parece ir aparejada al desarrollo de la vida en comunidad, pues una emoción excesivamente intensa o que se prolongue más allá de lo prudente, pone en riesgo la propia estabilidad y puede traer consecuencias nefastas.

Habilidad 2: el entusiasmo, la aptitud maestra para la vida

Por su poderosa influencia sobre todos los aspectos de la vida de una persona, las emociones se encuentran en el centro de la existencia; la habilidad del individuo para manejarlas actúa como un poderoso predictor de su éxito en el futuro. La capacidad de pensar, de planificar, concentrarse, solventar problemas, tomar decisiones y muchas otras actividades cognitivas indispensables en la vida pueden verse entorpecidas o favorecidas por nuestras emociones. Así pues, el equipaje emocional de una persona, junto a su habilidad para controlar y manejar esas tendencias innatas, proveen los límites de sus capacidades mentales y determinan los logros que podrá alcanzar en la vida. Habilidades emocionales como el entusiasmo, el gusto por lo que se hace o el optimismo representan unos estímulos ideales para el éxito. De ahí que la inteligencia emocional constituya la aptitud maestra para la vida.

Habilidad 3: la empatía, ponerse en la piel de los demás

Algunas personas tienen más facilidad que otras para expresar con palabras sus propios sentimientos; existe otro tipo de individuos cuya incapacidad

absoluta para hacerlo los lleva incluso a considerar que carecen de sentimientos. Peter Sifneos, psiquiatra de Harvard, acuñó el término “alexitimia”, que se compone del prefijo a (sin), junto a los vocablos lexis (palabra) y thymos (emoción), para referirse a la incapacidad de algunas personas para expresar con palabras sus propias vivencias.

.¹/www.leadersummaries.com- Inteligencia Emocional (por Daniel Goleman)-

ANTECEDENTES

La importancia de la comunicación institucional en las PYMES

Por: María NerinaVaini

(Lic. en Comunicación Social con orientación en Planificación basada en el trabajo de la Comunicación Institucional en empresas, PyMEs y organismos del Estado).

La importancia de la Comunicación Institucional en las Pymes: Cuando la organización toma la palabra.

“Actualmente, más de 700.000 pequeñas y medianas empresas representan la base del crecimiento económico y generación de empleo. Es el vehículo del progreso social en la Argentina y su rol es fundamental en el crecimiento del país ya sea por empleo, inversión, nivel de actividad y exportaciones. A escala nacional, las Pymes alcanzan el 73% total del empleo, al tiempo que generan el 60% del valor agregado. Entonces, entendiendo que el sector PYME es hoy el mayor motor de crecimiento económico y en el que se vislumbra que continúe este escenario favorable ¿Por qué no saber comunicar esas buenas acciones?

Existe una diferencia notoria en el modo de gestionar la comunicación en grandes empresas con relación a las Pymes. La particularidad reside en que los emprendedores Pyme, por lo general, se enfocan en primera instancia en el diseño de su empresa, producto o servicio, prestando especial atención al aspecto comercial.” Hay un momento en que cada emprendimiento comienza a necesitar de una gestión profesional de sus comunicaciones y a establecer redes, contactos, ruedas de negocios y otros recursos propios de las relaciones públicas.

Es frecuente que, en los comienzos, sea el propio creador de la Pyme el que asume el rol de ‘vocero’ y gestor de las comunicaciones; y, en muchos casos, se delega esta tarea a la secretaria o asistente personal (que no necesariamente puede estar preparada a tal fin).La importancia de la Comunicación Institucional en las Pymes.

¿Por qué es necesario un Gestor de la Comunicación en las Pymes?

Porque es quien define las estrategias comunicacionales más allá de la publicidad y el marketing comercial. En este sentido, se articulan aquellas acciones en un programa de comunicaciones integradas entre las distintas disciplinas.

Desde hace un tiempo, se observa que las Pymes impulsadas por el boom exportador y la fuerte competencia en los segmentos más diversos de la economía, necesitan darle un giro constante, sistemático y sostenido en el tiempo a sus comunicaciones. Esto es: diseño e implementación de estrategias de comunicación interna y externa; auditorias de imagen y diagnóstico de situación; campañas de posicionamiento institucional y de marca; apoyo a la gestión de marketing; relaciones con los medios y líderes de opinión; comunicación de crisis; relaciones con la comunidad y responsabilidad social corporativa; organización de eventos; generación de contenidos para distintas aplicaciones (Webs, eventos, presentaciones, newsletters, etc.).

“No basta solo con producir y conformarse con el éxito de ello, sino que también es fundamental que la empresa inspire a esa producción. Los cambios producidos en el entorno (un mercado saturado de mensajes, una ardua competencia y un público consumidor cada vez más exigente e informado) obligan a que “tome la

palabra”, convirtiéndose en empresa-emisora y otorgándole así importancia a la Comunicación Institucional”.

Se debe tener en claro que para contratar a un profesional de la comunicación se tiene que estar el 100% cociente de la importancia de la comunicación y las relaciones públicas en el éxito del negocio. La Comunicación es un “gran intangible” (a diferencia de la publicidad y el marketing) con lo cual los resultados se ven luego de un proceso de construcción en el tiempo, es decir, no son inmediatos.

El objetivo al contratar a ese profesional es cuando se desea mejorar la imagen de la empresa, dar a conocer las diversas novedades de los emprendimientos; cuando hay proyectos de expansión del negocio; cuando hay inversiones – en muchos casos diversificadas hacia otros nichos de negocios – y necesitan ser dadas a conocer en el proceso de transparencia de la operatoria; cuando se inician rondas de negociaciones con nuevos inversionistas (nacionales o extranjeros); cuando están exportando; cuando participan de ferias y exposiciones y necesitan diferenciarse de la competencia. Esto ocurre todo el tiempo en las PyMEs, pero “(...) lo que deciden, planifican y realizan estas empresas sólo adquiere sentido, significación y valores cuando lo comunican” .

Hoy para muchas PyMEs, el “Área de Comunicación ó el Gestor de las Comunicaciones” es algo inexistente, subsidiario y que “no genera ganancias”. Esta postura (errónea por cierto) hace que estas organizaciones pierdan la posibilidad de consolidar su imagen en el mercado, competir más y mejor con empresas del mismo rubro, ser un referente en su actividad, reforzar y contribuir a los objetivos de negocio y estar presentes en los medios de comunicación.

El empresario PyMe debe comprender que los cambios en la sociedad y en la propia empresa, obligan a desarrollar un proyecto de comunicación unificado, eficaz y prospectivo entendiendo la relevancia que tiene la Comunicación Institucional como herramienta de gestión, como una “palanca de cambio” en la organización. De esta forma, ese proyecto será transformador y creará condiciones favorables para la evolución de la PyMe, removerá obstáculos que surjan en la gestión y legitimará el compromiso empresarial.

¹Vaini, M. (2012). La importancia de la Comunicación Institucional en las PyMEs: Cuando la organización toma la palabra

Los retos de la empresa familiar

Por:Santiago.Antognolli

Se estima que más del 30% de las empresas familiares sobreviven hasta la segunda generación, y cerca del 13% llega hasta la tercera generación.

La empresa familiar, por su naturaleza, presenta ciertos retos que le son únicos, y que no presentan empresas de otra naturaleza. Entre ellos: 1) cómo separar la relación familiar de la de negocios, 2) cómo mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones 3) cómo planificar la sucesión y la repartición accionaria.

En este tipo de unión debe existir un alto nivel de comunicación, para que los efectos del enlace empresa-familia no sean negativos y pueda existir la continuidad y el desarrollo de la misma. Los agravios entre hermanos en este tipo de empresa, debido a marcadas diferencias sociales, profesionales, económicas y culturales, son típicos.

Sin embargo, todo el grupo debe tratar de solventar estas discrepancias para que no se produzca una lamentable ruptura de la cohesión familiar.

La sucesión de los bienes familiares debe ser vista con antelación. El más capacitado de los miembros, es quien debería asumir el liderazgo de la empresa, siempre y cuando sea aprobado por todos los accionistas.

Es necesario que en el seno de esta empresa exista total transparencia en la concentración de la fuerza económica, se distribuyan los bienes de forma adecuada, se cumplan los respectivos requisitos legales para preservar la identidad de la empresa, se defina de forma clara y justa la separación de los inversionistas, se den a conocer los resultados y toma de decisiones entre todos los miembros y se definan las estrategias de sucesión para las siguientes generaciones.

¹Antognolli, S. (2012). “Qué es una empresa familiar”. Disponible en: http://www.degerencia.com/tema/empresas_familiares

Descripción y delimitación del campo de estudio

Diagnóstico estratégico de la firma “Non Plus Ultra”

En este Capítulo, se emplearán los contenidos desarrollados con anterioridad, para realizar un diagnóstico de la Pequeña empresa familiar Non Plus Ultra.

Los métodos de recolección de datos que se utilizaron son la Observación directa y la Entrevista.

Historia de la empresa

NON PLUS ULTRA se fundó en el año 2003. El socio fundador, en el pasado, fue empleado de una empresa de seguridad y una vez que dominó el negocio decidió emularlo.

En la actualidad, Non Plus Ultra brinda Servicios de Seguridad a productoras de cine y publicidad.

Desde el punto de vista organizacional, se trata de una Pequeña y Mediana Empresa Familiar, localizada en la ciudad de Bella Vista, provincia de Buenos Aires.

El socio fundador trabaja conjuntamente con su esposa quien tiene a su cargo la Función Administrativo-Financiera.

Todas las decisiones son tomadas por el propietario.

No cuenta con empleados estables, debido a las características propias del servicio ofrecido, son eventuales.

No ha definido su Misión (la declaración que expresa, en una sola frase, el conjunto de objetivos generales y principios de operación de una organización): sin embargo menciona como objetivo que “mediante la calidad, eficacia y eficiencia velar por la seguridad y los bienes personales de los clientes, salvaguardando su integridad y los objetos de valor que el mismo pueda poseer”.

No cuenta con una Visión compartida (cómo ve la empresa en el futuro): Esto genera, en los familiares que trabajan en la empresa, diferencias en cuanto a cultura y formas de conducción del personal. Los integrantes de la familia se sienten dueños y cada uno tiene su propia visión de la empresa.

Estas diferencias de criterio y de culturas generan que el personal tenga varios superiores cada uno con estilo de liderazgo distinto, y con culturas distintas, recibiendo con frecuencia indicaciones contradictorias.(No hay

procesos de trabajo documento) Al no contar con una clara dirección, no existen planes de carrera ni políticas salariales.

Hipótesis y Objetivos

Hipótesis

“Para que la información fluya de manera eficiente y oportuna por los canales formales y no formales, es necesario fomentar la transparencia y la comunicación basándose en el modelo organizacional”.

Objetivos

- Investigar las estructuras organizacionales aplicables a Pymes familiares.
- Estudiar las relaciones de poder.
- Reconocer los canales de comunicación actuales.
- Identificar los mecanismos de motivación aplicables en este tipo de empresas.
- Medir el compromiso de los integrantes de la empresa.
- Investigar qué sucede con los canales informales de comunicación cuando existe un extremo control
- Definir mediante un organigrama la situación actual de la empresa y generar uno acorde a la situación buscada para encontrar una respuesta a los problemas que se detallan en el organigrama actual.

A su vez, al no estar debidamente motivados para aportar ideas por los estratos más altos de la empresa, Las consecuencias de no definir una visión compartida se reflejan:

- Órdenes contradictorias;
- Culturas diferentes;
- Falta de aporte de ideas;
- Trabajo rutinario;
- Bajo perfil de los empleados;
- Futuro incierto;
- Retribución aleatoria;
- Falta de reglas claras.

Si bien Non Plus Ultra manifiesta no haber definido su “Misión”, la prioridad de la empresa, como sostiene su propietario, consiste en, mediante la calidad, eficacia y eficiencia velar por la seguridad y los bienes personales de los clientes, salvaguardando su integridad y los objetos de valor que el mismo pueda poseer.

La empresa no ha definido tampoco su “Visión” aunque, como en el caso de la Misión, el propietario afirma que: “Si bien está interesado en expandir el mercado para incrementar sus ingresos, no encuentra la forma de poder mantener la calidad en el servicio que le garantiza el trato interpersonal”.

Si Non Plus Ultra definiera la Visión podría alinear a sus empleados y al conocer los objetivos perseguidos por la empresa, pueden aportar ideas y proponer mejoras en las tareas. Finalmente, queda definida la cultura de la organización.

La falta de un Organigrama con jerarquías bien definidas y la presencia de la familia genera la mezcla de objetivos y necesidades entre la familia y la empresa.

Las responsabilidades no están claramente definidas, lo que genera no solo superposición de mandos sino también de tareas. No se definen las áreas y los responsables de cada una, así el personal tiene más de un superior.

Observando las actividades que se desarrollan en la empresa, se elaboró su rueda operativa:



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos en Non Plus Ultra.

A partir de la identificación de actividades, se confeccionó el Organigrama actual de la empresa:

Organigrama

El organigrama actual de la empresa es el siguiente:



Fuente: Elaboración propia en base a las actividades de la empresa

- **Director general:** Este puesto se encuentra en manos del propietario, quien realiza todos los controles de las demás áreas, además de establecer relaciones con la productora.
- **Área de administración:** Tienen como función llevar a cabo la organización de la empresa, recepción de llamadas, ordenar las autorizaciones si se requiere, entre otras cosas. Esta actividad es realizada por la esposa del propietario.
- **Área de finanzas:** Organizan los pagos de impuestos y se registran las cuentas de la empresa. Esta actividad es compartida por todos los integrantes de la familia: la esposa, la hija y el dueño.

- **Área de RR.HH.:** En este sector se da la contratación del personal que es requerido para el puesto específico, la persona que realiza los llamados y la contratación y un control detallado es la esposa.
- **Empleados:** Son los que desarrollan la actividad de seguridad que es requerida, es decir; despeje de calzada, cuidado de equipos fílmicos, cuidado de lugar de locación.

Los problemas de familia se trasladan a la empresa lo que influye en el clima laboral.

Al no definir objetivos de cada sistema no se premia el resultado del trabajo, si no la actitud del trabajador, se premia al que parece que trabaja mucho y no al que mejor resultados consigue.

Las consecuencias de no definir el Organigrama de la empresa son:

- a) Indefinición de responsabilidades,
- b) Poca orientación a resultados,
- c) Problemas familiares,
- d) Problemas de Clima laboral

La sucesión es la etapa más conflictiva en la vida de las Empresas Familiares. Si no se planifica al iniciar el negocio, como un proceso necesario o, genera dificultades en toda la estructura de la organización.

Todos los integrantes de la Organización entran en conflicto:

- 1º El Socio Fundador, ya que debe dejar el trabajo y comenzar una nueva vida;
- 2º El sucesor, ya que debe asumir responsabilidades nuevas;

3° La familia, ya que sus integrantes están pasando por un momento de crisis que repercute en las relaciones;

4° El personal porque:

- Cambia el estilo de liderazgo
- Cambia la cultura de la empresa
- Incertidumbre sobre el nuevo/s directivos
- Falta de información sobre nuevos objetivos

La sucesión es un proceso y, como tal, debe ser planificado y llevado a cabo durante un tiempo prolongado.

Para que se desarrolle en forma eficiente el personal de la empresa debe estar involucrado en el mismo.

Si este participa en la elección y preparación del sucesor, disminuyen la incertidumbre y se sienten tenidos en cuenta.

Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia en base a Kotler (2012).

Las fortalezas y las debilidades se generan en el seno de la Organización, por lo cual es posible accionar sobre ellas. En cambio, tanto las oportunidades como las amenazas son externas, y no se las puede modificar directamente, salvo a través de las Fortalezas o de las Debilidades (Friend&Zehle, 2008: p. 99).

Fortalezas: son las ventajas con que cuenta la empresa con respecto a sus competidores, por ejemplo, recursos escasos que controlan, experiencia y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son factores descubiertos en el entorno, favorables y explotables por la empresa.

Debilidades: son factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, por ejemplo, falta de recursos necesarios, falta de experiencia, bajo nivel de productividad, etc.

Amenazas: son situaciones que provienen del entorno y que pueden afectar a la organización, por ejemplo: Regulación desfavorable, Competencia agresiva, Aumento de precio de insumos, Tendencias desfavorables en el mercado, Competencia consolidada en el mercado, etc.

La principal Fortaleza con la que cuenta Non Plus Ultra es el reconocimiento en el mercado de seguridad. Dicho reconocimiento fue alcanzado por el Socio Fundador, a lo largo de los años.

Sin embargo, dicha Fortaleza puede transformarse en una Debilidad, si no se planifica la sucesión.

A su vez, el reconocimiento logrado, genera una Oportunidad, ya que le permitiría a Non Plus Ultra expandirse a otros nichos de mercado.

En cambio, la falta de estructura, tanto formal como informal, los ruidos en la comunicación y la excesiva centralización pueden transformarse en una Amenaza.

DESARROLLO DE OBJETIVOS

- Investigar las estructuras organizacionales aplicables a Pymes familiares.
- Estudiar las relaciones de poder.
- Reconocer los canales de comunicación actuales.
- Identificar los mecanismos de motivación aplicables en este tipo de empresas.
- Medir el compromiso de los integrantes de la empresa.
- Investigar qué sucede con los canales informales de comunicación cuando existe un extremo control

CONCLUSIONES

Habitualmente, las empresas familiares, enfrentan los siguientes problemas: la falta de una normativa que las regule, las dificultades relativas al manejo de las relaciones personales, la organización, los niveles de conducción, la forma en que deben distribuirse las ganancias, cómo deben ser los retiros de asignaciones y cómo debe preverse el final de la empresa.

Al carecer de una legislación específica, los grupos familiares adoptan figuras societarias que no contemplan las peculiaridades de quienes la conforman, originando así numerosos inconvenientes, incluso interminables litigios judiciales.

Las empresas familiares atraviesan a lo largo de su vida, un proceso evolutivo con patrones predecibles. Se deben enfrentar nuevos desafíos para alcanzar la madurez.

A lo largo de su ciclo de Vida, la Empresa Familiar, enfrenta distintas crisis:

- Al iniciar la actividad, el fundador, enfrenta problemas tales como el acceso al financiamiento necesario para desarrollar su producto y la selección de los empleados. Luego, cuando la empresa comienza a crecer, se produce la primera crisis generada por la falta de delegación;
- En la etapa de Crecimiento y Desarrollo, el fundador enfrenta problemas referidos a la necesidad de tomar decisiones estratégicas, la familia reconoce que no puede realizar todas las funciones de la empresa por lo cual deben delegar responsabilidades y compartir el poder. En este momento se produce la segunda crisis debida al ingreso de los hijos a la empresa: se observa la superposición de roles entre familia y empresa, la visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos no suelen coincidir, los hijos, buscan poner en práctica modelos que resultaron exitosos en otras organizaciones, entre otros problemas;
- En la Etapa de Madurez, se produce habitualmente la sucesión a la segunda generación, dando origen a la tercera crisis: fallecimiento del

fundador y lucha de poder entre los hijos: la decisión sobre la sucesión debe ser tomada en vida del fundador, la familia debe anticiparse a los potenciales conflictos de intereses, visiones, expectativas, que suelen aparecer durante el proceso de sucesión;

- En la siguiente etapa caracterizada por la Propiedad pública y administración profesional, la empresa necesita inversión y financiamiento para continuar con la actividad, debiendo la familia decidir si permite el ingreso de nuevos accionistas o inversores. En esta etapa se produce la cuarta crisis donde los accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en un conflicto de poder: esta crisis se produce por falta de comunicación, control e información.

El propietario, Juan, afirma que no ha definido la “Misión” de la empresa. La Misión es decir, la declaración que expresa, en una sola frase, el conjunto de objetivos generales y principios de operación de una organización es como sostiene su propietario, “mediante la calidad, eficacia y eficiencia velar por la seguridad y los bienes personales de los clientes, salvaguardando su integridad y los objetos de valor que el mismo pueda poseer”.

Tampoco ha establecido su “Visión”, cómo ve la empresa en el futuro, aunque, como en el caso de la Misión, el propietario afirma que “busca expandir sus mercados, posicionándose gracias a la competitividad y a la excelencia, entre las principales compañías de seguridad a nivel nacional, sin descuidar por ello el trato personalizado con sus clientes”.

Si Non Plus Ultra definiera su Visión podría alinear a sus empleados y al conocer los objetivos perseguidos por la empresa, pueden aportar ideas y proponer mejoras en las áreas, cosa que a través de la encuesta quedó demostrado que no pueden ofrecer.

La falta de un Organigrama con jerarquías bien definidas y la presencia de la familia genera la mezcla de objetivos y necesidades entre la familia y la empresa.

Las responsabilidades no están claramente definidas, lo que genera no solo superposición de mandos sino también de tareas. No se definen las áreas y los responsables de cada una, así el personal tiene más de un superior.

En este segmento de mercado, no existe competencia: las empresas trabajan en forma colaborativa y se recomiendan entre sí, el objetivo perseguido por todos los oferentes es que el servicio de seguridad brindado, satisfaga la necesidad esperada por los clientes.

De acuerdo a los años de vida, la empresa debería transitar por la etapa de Madurez. Sin embargo, para alcanzar dicha etapa, debe implementar un proceso de cambio, en el cuál se trabajará sobre Normas, Procesos, Cultura, Equipo e Infraestructura.

Luego de realizar una entrevista con Juan, el dueño de Non Plus Ultra, se observó una marcada centralización, la falta de compromiso de los empleados, la cual atribuimos a la falta de respuestas a las inquietudes de los empleados que quedaron manifiestas en la encuesta que realizamos al personal de la empresa, entre otras características de las empresas familiares, por lo cual se pensó que dichos problemas se podrían solucionar trabajando denodadamente para incrementar la "Inteligencia emocional". Del fundador y aquellos que pueden actuar en la toma de decisiones.

La eficacia, la satisfacción y la productividad de las empresas van a estar condicionadas por la forma en que se abordan los problemas que se presentan.

Como afirma Goleman,..."*En un entorno laboral de creciente profesionalización, donde las personas son competentes en actividades específicas pero ignoran el resto de las tareas que conforman la cadena de valor, la productividad depende de la adecuada coordinación de los esfuerzos individuales.*

ANEXOS

CUESTIONARIO SOBRE LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR JUAN BARRIOS

La siguiente encuesta fue realizada a los 5 empleados que se encuentran trabajando actualmente y los miembros de la familia, es decir su esposa e hijos.

La misma fue realizada para conocer cómo funciona la organización y si se puede efectuar innovación de ideas.

CONTESTAR CON UNA X LA RESPUESTA QUE CONSIDERES CORRECTA:

1. Considera que las emociones del fundador de la empresa afectan el funcionamiento de la misma.

- SI
- NO
- NO, SABE NO CONTESTA

2- Se entiende cual es la misión y visión de la empresa

- SI
- NO
- NO, SABE NO CONTESTA

3.- En general, el propósito que se comunica de la organización es coherente con los valores de los empleados

- SI
- NO
- NO, SABE NO CONTESTA

4- El fundador se resiste al cambio y tienen miedo de las nuevas ideas

- SI
- NO
- NO, SABE NO CONTESTA

5.- Se puede realizar críticas constructivas sobre el trabajo al fundador de la empresa obtenido respuestas y no persuadir el tema.

- SI
- NO
- NO, SABE NO CONTESTA

6.- El fundador provee de retroalimentación (feedback) o información útil que ayuda a identificar los problemas potenciales y las oportunidades.

- SI
- NO
- NO, SABE NO CONTESTA

7.-El fundador participa en todas las actividades de la empresa

- SI
- NO
- NO, SABE NO CONTESTA

8.- Las ideas innovadoras que funcionan son recompensadas.

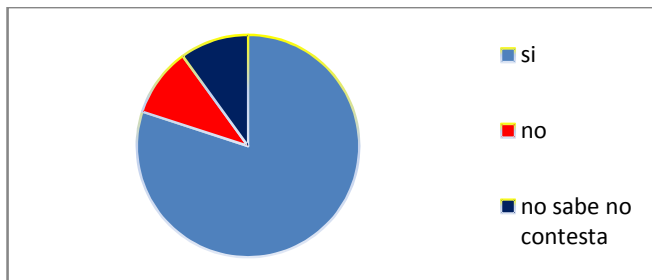
- SI
- NO
- NO, SABE NO CONTESTA

9.- Los fracasos son rara vez discutidos constructivamente.

- SI
- NO
- NO, SABE NO CONTESTA

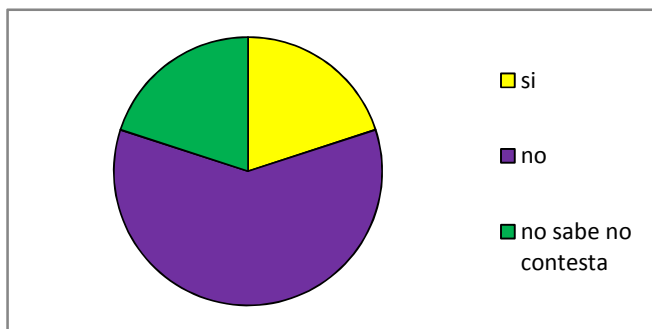
RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1. Considera que las emociones del fundador de la empresa afectan el funcionamiento de la misma.



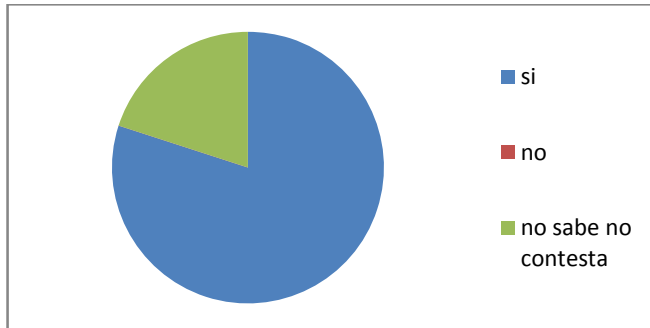
En este grafico se ve reflejado como las personas que están en contacto con el fundador de la empresa familiar” Juan Barrios “notan que al mismo le afectan las emociones y se demuestra al tener el 80% en su afirmación. Él 10%siguiente cree lo contrario el 10% siguiente no tiene respuesta, o se abstiene de contestar.

2- Se entiende cual es la misión y visión de la empresa



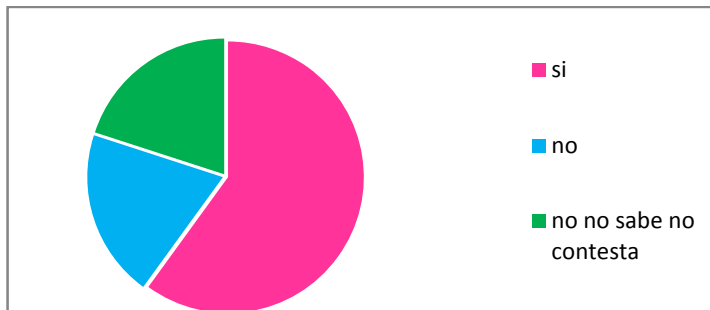
En la siguiente pregunta el 60% de las personas entrevistadas contesto que no se entiende la misión y visión de la empresa, el 20% cree lo contrario, y el 20%siguiente se abstuvo de contestar.

3.- En general, el propósito que se comunica de la organización son coherente con los valores de los empleados



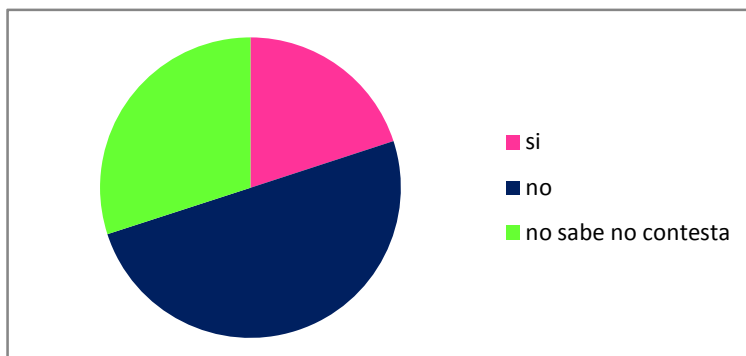
En el siguiente grafico la mayoría considero que la organización es coherente con los valores de los empleados, y solo un 20% no quiso contestar o no sabía del tema. Pero nadie respondió en forma negativa sobre el tema.

4- El fundador se resiste al cambio y tienen miedo de las nuevas ideas



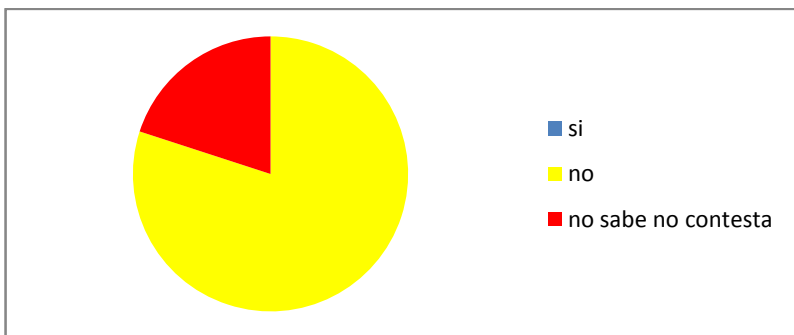
En el siguiente grafico se observa que la mayoría, es decir el 60% de las personas considera que el fundador de la empresa se resiste al cambio y que tiene miedo de las nuevas ideas, el 20% siguiente no cree que esto se cierto, y el otro 20% no quise responder.

5.- Se puede realizar críticas constructivas sobre el trabajo al fundador de la empresa obtenido respuestas



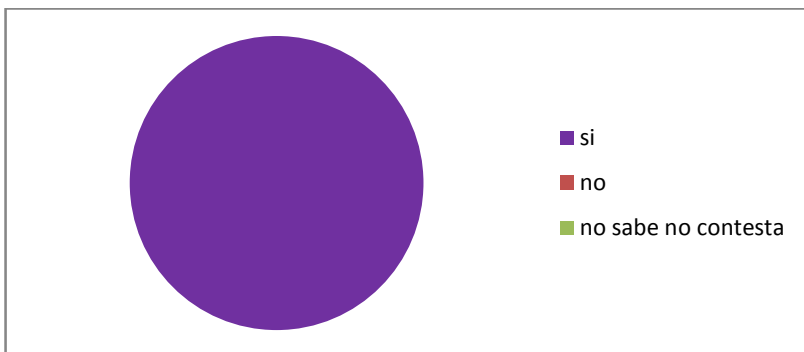
En este grafico se observa que la mayoría es decir el 50% de las personas considera que al fundador de la empresa no se le puede realizar críticas constructivas obteniendo respuestas, un 30 % aludió la pregunta, y finalmente un 20% asevero la afirmación.

6.- El fundador provee de retroalimentación (feedback) o información útil que ayuda a identificar los problemas potenciales y las oportunidades.



En el siguiente grafico el 80% de las personas considera que el fundador de la empresa “no” provee feedback que ayude a identificar los problemas potenciales y las oportunidades, el 20% se abstuvo y no contesto y finalmente no hubo afirmaciones del tema.

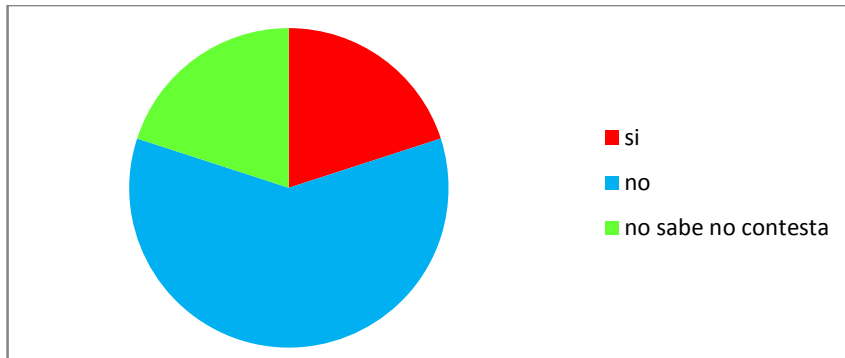
8.-El fundador participa en todas las actividades de la empresa, y no permite que nadie actué sin su consentimiento.



En este grafico se refleja que el 100% de las personas considera en forma positiva que el fundador de la empresa participa en todas las actividades y que

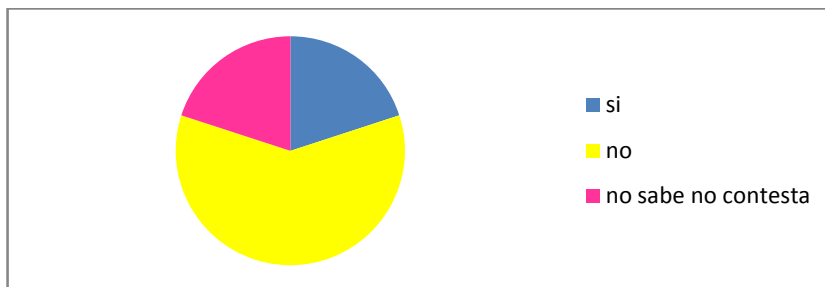
nadie proceda sin su consentimiento, es decir que no se respondió en forma negativa o sin contestar a dicha pregunta.

8.- Las ideas innovadoras que funcionan son recompensadas.



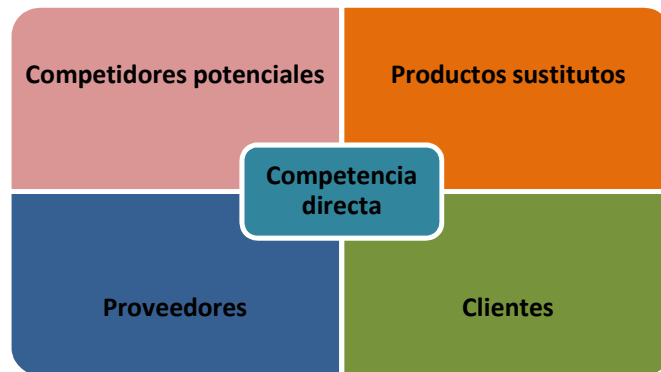
En este grafico se observa que el 60% de las personas considera que las ideas innovadoras que funcionan no son recompensadas. El 20% afirma dicha pregunta y el 20% restante se abstuvo de contestar.

9.- Los fracasos son rara vez discutidos constructivamente



En este grafico se observa que el 60% de las personas considera que “no” se discuten los fracasos constructivamente, el 20% considera lo contrario y finalmente el otro 20% se abstuvo de contestar.

Fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Elaboración propia en base a Porter (1997)

Michael Porter (1987) identificó cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y el atractivo de un determinado mercado. Se refiere a estas fuerzas como el Micro-entorno, es decir aquellas fuerzas cercanas a la empresa capaces de afectarla. Un cambio en cualquiera de las fuerzas, puede traer aparejado la reevaluación de la posición estratégica de la empresa frente al mercado.

Estas fuerzas son:

- el poder de negociación de los clientes: puede ser por el grado de concentración, el volumen comprado, la sensibilidad del cliente, la posibilidad de cambiar de empresa, la existencia de un producto sustituto, etc.
- el poder de negociación de los proveedores: puede ser por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.
- la amenaza de nuevas empresas entrantes: la existencia de barreras de entrada, el valor de la Marca, los costos de cambio, las políticas gubernamentales, la reacción esperada, etc.

- la amenaza de productos sustitutivos: tendencias del comprador a comprar productos alternativos, el precio de los sustitutos, el costo de cambio, el nivel de diferenciación, etc.
- el nivel de competencia en una industria: número de competidores, tasa de crecimiento del sector industrial, barreras de salida, diversidad de los compradores, valor de la marca, etc.

Cada una de estas fuerzas tiene asociados varios factores determinantes (Porter, 1987):

- El poder de negociación de la empresa frente a los clientes está determinado por la sensibilidad de los compradores al precio y el poder relativo de negociación de cada uno.
- En mercados imperfectos (monopolios u oligopolios), el poder de negociación de éstos es sustancialmente mayor. Por el contrario, en mercados de productos estandarizados, los proveedores se concentran en torno a cárteles, organizaciones o cooperativas con el objetivo de aumentar su poder de negociación frente a las empresas a las que suministran.
- Esta amenaza dependerá de barreras de entrada existentes tales como: magnitud de la inversión inicial; economías de escala; ventaja absoluta en costes del primer entrante; ventaja derivada del reconocimiento de marca y fidelidad de los clientes hacia las empresas ya establecidas; desigual acceso a los canales de distribución; barreras administrativas y legales.
- La proliferación de productos sustitutivos dependerá de la propensión de los clientes a sustituir el producto y de la relación precio/rendimiento del producto sustitutivo.

- **El nivel de competencia:** existen seis factores que determinan la intensidad y relevancia de la competencia entre las empresas ya posicionadas en el sector: la concentración de las empresas en un mercado; diversidad de los competidores; grado de diferenciación del producto; exceso de capacidad y barreras de salida; economías de escala y relación entre costes fijos y variables.

El contexto

El contexto es el medio que rodea a la empresa y que está, domina parcialmente. Está compuesto por el Sector Público, los Clientes, los Proveedores y la Competencia.

Para toda empresa, es fundamental estudiar el comportamiento de los distintos actores que integran el contexto.

Para ello, se cuenta con diversos estudios entre ellos, el Análisis de Factores críticos (P.E.S.T.):

Factores críticos (P.E.S.T.)

El análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (P.E.S.T.) revelará muchas de las influencias externas que pesan sobre el rendimiento y continuidad de la empresa (Friend&Zehle, 2008: pp42-45).

Habitualmente, mucha de la información necesaria para el análisis P.E.S.T. puede reunirse al realizarse el análisis de competidores y las actividades de planificación estratégicas y tácticas. También puede extraerse información de diarios reconocidos. Los organismos gubernamentales, las cámaras empresariales y las organizaciones de investigación realizan importantes pronósticos, informes sobre el país y sus sectores industriales, que pueden ser consultados.

Factores Políticos: Los factores locales, nacionales o transnacionales que se deben considerar, incluyen:

- Impuestos directos e indirectos (Ganancias e IVA) ya que influyen en los gastos de los consumidores y en la demanda del mercado;
- La política industrial y regional puede afectar a las empresas a nivel Micro, y la disponibilidad de subsidios nacionales podrán ser un factor decisivo con respecto al lugar donde se desarrollará un negocio;
- Las prácticas locales tales como la burocracia o la corrupción pueden complicar a las empresas en algunos mercados;
- La formación y el entrenamiento tendrán un impacto de largo plazo en la capacidad de la empresa para reclutar personal capacitado y competir en el mercado nacional.

Factores económicos: Los factores económicos tanto locales, nacionales o transnacionales que se deben considerar son:

- Ciclo económico, en el cual los períodos de más rápido crecimiento son seguidos por años de crecimiento más lento o incluso de recesión. Algunos sectores como los de la publicidad, el entretenimiento y los restaurantes son más susceptibles que otros al impacto del ciclo económico;
- Niveles de empleo, están estrechamente relacionados con la posición de la economía dentro del ciclo económico pero también con el estado de la economía local. Altos niveles de desempleo generará, por un lado la reducción de la demanda y por otro, la contratación de empleados será más barata y sencilla;
- Inflación, es decir la pérdida del poder adquisitivo de la moneda;
- La Tasa de interés y el tipo de cambio puede afectar la rentabilidad del negocio;
- Desarrollo económico, la etapa de desarrollo económico del país influenciará la naturaleza de los servicios que pueden ser comercializados dentro de un país;

Factores sociales: Los cambios demográficos y los valores sociales y culturales de un país se producen a lo largo de muchos años.

- La Tasa de crecimiento poblacional, tendrá un impacto directo sobre el mercado potencial que se desea abarcar para un determinado servicio;

- Estructura por edad: En los países occidentales las economías desarrolladas presentan un significativo aumento de la edad media de sus habitantes;
- Cambios sociales y culturales, las actitudes sobre la toma de riesgos y la iniciativa empresarial difieren por país y afectan las empresas emergentes y los potenciales competidores;

Con respecto a los factores sociales, se avisa un importante desarrollo de la actividad socio-cultural, con la presencia de destacados artistas, científicos y pensadores, que incrementarán la demanda de servicios de seguridad.

Factores tecnológicos: Los cambios en la tecnología pueden producir un impacto rápido y drástico en la economía. Las cuestiones a considerar son:

- Nivel de inversión en tecnología por parte de los competidores;
- Índice de adopción de nuevas tecnologías;

Con los cambios constantes en la tecnología de la comunicación y, en particular, al tratarse de un servicio de seguridad, la empresa debe incorporar los avances tecnológicos a fin de cumplir con su Misión.

El Mercado

El análisis de mercado resulta fundamental para establecer estrategias, en particular las comerciales (Friend&Zehle, 2008: p.115). Para ello, se debe segmentar el mercado.

Se define un segmento de mercado como *un grupo de compradores lo suficientemente grande con un conjunto de necesidades y preferencias diferenciados, al que se puede apuntar con un variado mix comercial.* (Friend&Zehle, 2008: p.116).

El mercado de cine y publicidad, es cerrado solo se trabaja con personas conocidas o recomendados en el ámbito de la seguridad sucede lo mismo (mi suegro ingreso hace circulo porque fue recomendado por una persona que pertenecía hace circulo.)

No existe competencia siempre se llaman y se recomiendan entre sí, el objetivo perseguido por todos los oferentes es que el servicio de seguridad brindado, satisfaga la necesidad esperada por los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Antognolli, S. (2009). “*Recursos humanos en las empresas familiares*”. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/recursos-humanos-en-las-empresas-familiares>.
- Antognolli, S. (2012). “Qué es una empresa familiar”. Disponible en: http://www.degerencia.com/tema/empresas_familiares
- Borda, G. (2008) “Advierten sobre los principales conflictos en las empresas familiares”, en infobaeprofesional.com
- Corona, J. (2008), “Empresa familiar: aspectos jurídicos y económicos”, Deusto, España.
- Doderó, S. (2002). “El secreto de las empresas familiares exitosas”. Ed. El Ateneo - 1ra. Ed. Argentina.
- Doderó, Santiago (2005). “El ciclo de vida de las empresas familiares” en cimei.cema.edu.ar/download/research/63_Doderó.pdf (20/10/12).
- Friend&Zehle (2008), “Cómo diseñar un Plan de Negocios”, ProfileBooks, Gran Bretaña.
- Gallo, M. (1998). “La sucesión en la empresa familiar”. La Caixa. España.
- Goleman, D. (1996). “Inteligencia emocional”. Editorial Kaidós.
- Greiner, L. (1998). “Evolución y revolución conforme crecen las Organizaciones”. Harvard Business Review.
- Lipman, F. (2011), “Guía para las empresas familiares. Planificación Legal y Estrategias de Negocios”, Deusto, España.

- Rodríguez Castillo, L (2010). “Empresas familiares, ante la crónica de una muerte anunciada”. Revista Empresarial Inter Metro / Inter Metro Business Journal Spring, Vol. 6 No. 1
- Suárez, A. Trespalacios, J. (2010). “Competencias emocionales de los directivos de PYMES de servicios españolas y su influencia en el aprendizaje organizativo. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 20, núm. 2, pp. 87-100. España.
- Vaini, M. (2012). La importancia de la Comunicación Institucional en las PyMEs: Cuando la organización toma la palabra.