

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

De la Familia a la Empresa: El Camino hacia la Profesionalización

Autoría: García, María Josefina

Año: 2025

¿Cómo citar este trabajo?

García, M. (2025) "De la Familia a la Empresa: El Camino hacia la Profesionalización". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13877>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



ESCUELA DE NEGOCIOS

De la Familia a la Empresa: El Camino hacia la Profesionalización

María Josefina García

Tutora: Vanesa Welsh

Buenos Aires, marzo 2025

RESUMEN

Las empresas familiares enfrentan desafíos únicos, especialmente en su profesionalización y adopción de sistemas de información eficientes. La falta de una estructura formal y la resistencia al cambio limitan su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. La profesionalización es clave para asegurar la continuidad generacional y mejorar la toma de decisiones. Además, la implementación de sistemas de información adecuados permite una gestión más eficiente y transparente. Justificar la necesidad de estos cambios es esencial para garantizar que estas empresas puedan competir en mercados cada vez más complejos y dinámicos, asegurando así su éxito en el futuro.

La investigación se centró en un enfoque cualitativo, descriptivo con estudio de caso único en profundidad: Empresa CAGSA. A través de entrevistas y análisis de documentos internos de la empresa, se buscó interpretar y describir detalladamente la realidad la misma.

El objetivo de esta investigación fue describir la importancia de la profesionalización y la implementación de sistemas de información en las empresas familiares. Esto es clave para evitar conflictos y asegurar una gestión más eficiente, permitiendo a la empresa trascender con éxito a través de generaciones. La profesionalización contribuye a una estructura organizativa más sólida, mientras que los sistemas de información facilitan una toma de decisiones más informada y transparente, elementos esenciales para la continuidad y el crecimiento sostenible de la empresa familiar.

Los resultados de la investigación arrojaron que la profesionalización de la empresa y la implementación de los sistemas de información mejoran la eficiencia operativa, facilita la sucesión generacional y reduce conflictos internos, asegurando un crecimiento sostenible y duradero.

PALABRAS CLAVE

Profesionalización, Sistemas de información, Empresa familiar, Continuidad generacional, Crecimiento sostenible

INDICE

CONTENIDO

INDICE	3
INTRODUCCION	5
MARCO TEÓRICO	9
CAPITULO 1: CRISIS DE GESTION EN EMPRESAS FAMILIARES	9
1.1 Ciclo de Vida de la Empresa Familiar	10
1.2. Problemas, ventajas y desventajas en la gestión de empresas familiares.	15
CAPITULO 2: PROFESIONALIZACION EN EMPRESAS FAMILIARES	18
2.1 Dimensiones en el proceso de Profesionalización	18
2.2. Obstáculos al camino de la profesionalización	23
2.3 Estrategia para Abordar la Profesionalización en Empresas Familiares	25
CAPITULO 3: IMPLEMENTACION DE SISTEMA DE INFORMACION EN EMPRESAS FAMILIARES	29
3.1 La importancia de los sistemas de información en la profesionalización de las empresas...	29
3.2 Barreras para la Implementación de Sistemas de Control de Gestión	33
CAPITULO 4: IMPLEMENTACION DE PROCESOS DE GESTION EN EMPRESAS FAMILIARES	36
4.1 Principales Procesos de Gestión a Implementar en Empresas Familiares	36
4.2 Fases de la Implementación de Procesos de Gestión	38
4.3 Beneficios de la Implementación de Procesos de Gestión	39
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	41
CAPITULO 5: CASO DE ESTUDIO: CAGSA	44
5.1. HISTORIA	45
5.2. Descripción de los productos	46
5.3. Proveedores	47

5.4. Recursos e infraestructura	48
5.5 Recursos Humanos	53
CAPITULO 6: DIAGNÓSTICO DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE GESTIÓN EN CAGSA	54
6.1 Análisis de resultados de los instrumentos de recolección de información	55
6.2 Debilidades de CAGSA	83
6.3 Propuestas de mejoras	87
CONCLUSION	92
BLIOGRAFIA	93
ANEXO 1 – Guía de Entrevistas	94
ANEXO 2 – Entrevistas	98

INTRODUCCION

Las empresas familiares representan un pilar fundamental en la economía global, contribuyendo significativamente al desarrollo económico, la generación de empleo y la estabilidad social. Sin embargo, estas organizaciones enfrentan desafíos únicos que pueden limitar su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. Entre estos desafíos destacan la falta de profesionalización en la gestión y la ausencia de sistemas de información eficientes, factores que pueden conducir a una toma de decisiones deficiente, conflictos internos y dificultades en la transición generacional.

De un estudio realizado por PwC (2022) surgió que solo el 24% de las empresas familiares han implementado un proceso formal de profesionalización y gobernanza, a pesar que la mayoría reconoce la importancia de hacerlo para asegurar la sostenibilidad a largo plazo. El estudio también revela que aquellas empresas que han adoptado estructuras de gestión profesional son más resilientes, tienen una mayor capacidad para adaptarse a cambios económicos, y muestran un desempeño superior en comparación con aquellas que mantienen una estructura más informal

La profesionalización de las empresas familiares implica la implementación de prácticas de gestión estructuradas y objetivas, que trascienden las dinámicas familiares y se enfocan en la eficiencia operativa y la competitividad en el mercado. Este proceso requiere cambios culturales y organizacionales profundos, incluyendo la adopción de estructuras organizativas claras, la definición de roles y responsabilidades, y la incorporación de talento externo cuando sea necesario. La resistencia al cambio y el apego a tradiciones familiares pueden dificultar este proceso, poniendo en riesgo la continuidad y el éxito de la empresa.

Paralelamente, la implementación de sistemas de información robustos y adaptados a las necesidades específicas de la empresa es esencial para mejorar la eficiencia operativa y facilitar una toma de decisiones informada y oportuna. Estos sistemas permiten una gestión más transparente y eficiente de los recursos, procesos y relaciones con los clientes, proveedores y demás *stakeholders*, brindando una ventaja competitiva en entornos empresariales cada vez más complejos y dinámicos.

Con esta investigación se propuso responder a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas familiares en el proceso de profesionalización y en la mejora de los sistemas de información?

¿Cómo influye la profesionalización en la eficiencia operativa y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa familiar?

¿Qué papel desempeña la implementación de sistemas de información en la mejora de la gestión y el control en empresas familiares?

Los objetivos que se buscó alcanzar fueron:

1. Identificar los factores internos y externos que facilitan o dificultan la profesionalización y la mejora de los sistemas de información en la empresa familiar.
2. Analizar la implementación de sistemas de información en relación a la optimización de los procesos operativos, la mejorar en la toma de decisiones y el fortalecimiento de la competitividad de las empresas familiares

Esta tesis se centró en analizar la importancia de la profesionalización y la adopción de sistemas de información en empresas familiares, utilizando como estudio de caso a la empresa CAGSA. A través de un enfoque descriptivo cualitativo basado en entrevistas y análisis detallado del caso, se buscó comprender la influencia que determinados factores ejercen en la eficiencia operativa, como en la reducción de conflictos internos y en la facilitación de la sucesión generacional. Asimismo, se pretendió identificar las barreras y facilitadores en el proceso de profesionalización y adopción tecnológica, proporcionando recomendaciones prácticas para empresas que enfrentan desafíos similares.

La metodología utilizada en esta investigación fue cualitativa y descriptiva, con un estudio de caso único enfocado en la empresa CAGSA. Se orientó a interpretar y describir la realidad organizacional a través de entrevistas y el análisis de documentos internos. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas a personas clave de la organización y el análisis de documentación interna relevante.

La tesis se estructuró en seis capítulos:

- **Capítulo 1:** Se abordó el concepto de empresa familiar, definiendo sus características y los principales desafíos que enfrenta en su proceso de crecimiento y profesionalización. Se analizaron las crisis de gestión en estas empresas y su impacto en la sostenibilidad y continuidad del negocio.
- **Capítulo 2:** Se desarrolló el concepto de profesionalización en las empresas familiares, explicando su importancia y las dimensiones clave que la conforman. Además, se exploraron los principales obstáculos que dificultan este proceso y las estrategias para superarlos.
- **Capítulo 3:** Se analizó la implementación de sistemas de información en empresas familiares como una herramienta fundamental para mejorar la toma de decisiones, optimizar procesos y aumentar la eficiencia operativa. Se describieron las principales barreras a su adopción y los beneficios de su correcta implementación.
- **Capítulo 4:** Se profundizó en la implementación de procesos de gestión dentro de las empresas familiares, destacando la importancia de la gestión financiera, la planificación estratégica, la profesionalización de recursos humanos y la mejora en la estructura organizativa.
- **Capítulo 5:** Se presentó el caso de estudio de la empresa CAGSA, describiendo su historia, estructura organizativa, procesos de gestión y los avances en su camino hacia la profesionalización.
- **Capítulo 6:** Se expusieron las conclusiones de la investigación, sintetizando los principales hallazgos obtenidos y analizando su impacto en la empresa estudiada.

Se plantearon además recomendaciones estratégicas para la profesionalización de empresas familiares y la implementación de sistemas de información eficientes

Finalmente, en las conclusiones se reflexionó sobre los hallazgos obtenidos a lo largo de la investigación y se presentaron recomendaciones para otras empresas familiares que deseen avanzar en su proceso de profesionalización y optimización de sistemas de gestión.

MARCO TEÓRICO

CAPITULO 1: CRISIS DE GESTION EN EMPRESAS FAMILIARES

El objetivo de este capítulo es analizar las crisis de gestión que enfrentan las empresas familiares durante su ciclo de vida, particularmente en la transición de la etapa fundacional a la funcional. Se busca identificar los desafíos y problemas asociados a esta transición, como la crisis de cacicazgo, la falta de profesionalización, la sucesión generacional, y los conflictos familiares, ofreciendo una visión integral de cómo estas crisis pueden afectar la continuidad y crecimiento de la empresa.

Este análisis es relevante debido a la importancia económica y social que las empresas familiares tienen en muchos países. Dado que muchas de estas organizaciones enfrentan dificultades para profesionalizarse y planificar su sucesión, la investigación busca aportar soluciones para garantizar su sostenibilidad y éxito a largo plazo. Además, entender las ventajas y desventajas inherentes a la gestión familiar permite a los líderes anticipar problemas y capitalizar los aspectos positivos de esta estructura organizacional.

1.1 CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR

El desarrollo de una empresa familiar a lo largo del tiempo puede entenderse como un ciclo de vida compuesto por diversas etapas de crecimiento, cada una con sus propios desafíos y crisis características. A medida que la empresa transita de una etapa a otra, enfrenta crisis que deben ser gestionadas adecuadamente para asegurar su continuidad y éxito. Este ciclo de vida se puede dividir en cuatro etapas principales (Ver Figura 1): fundacional, funcional, multiempresa y holding, cada una de ellas representando un nivel creciente de complejidad organizacional (Gersick et al., 1997)

Figura Nro. 1: Ciclo de vida y crisis asociadas



Fuente: Molinari P. (2012) – “EL Salto del dueño” –Temas grupo editorial – Buenos aires

A continuación, se desarrollan las etapas de crecimiento de las organizaciones expuestas en la figura N° 1.

1. ETAPA FUNDACIONAL

En la etapa fundacional, la empresa familiar es típicamente establecida por el fundador o un grupo familiar cercano. Durante esta fase, la gestión es altamente centralizada, con el fundador tomando la mayoría de las decisiones estratégicas y operativas. Sin embargo, este estilo de gestión puede dar lugar a la crisis de cacicazgo cuando la empresa comienza a expandirse (Dyer, 1986). En este punto, el modelo centralizado se vuelve insostenible, y la falta de delegación y profesionalización en la gestión puede limitar el crecimiento y poner en riesgo la estabilidad del negocio (Ward, 1987)

2. ETAPA FUNCIONAL

Superada la crisis de cacicazgo, la empresa entra en la etapa funcional, donde se organiza en áreas clave como producción, ventas, y finanzas. Esta estructura permite una mejor delegación de responsabilidades y una operación más eficiente, sin embargo, conforme la empresa alcanza los límites de esta estructura, puede enfrentar la crisis de monoempresa. Esta crisis ocurre cuando la organización se ve saturada por su mercado inicial y la estructura funcional comienza a mostrar sus limitaciones para sostener un crecimiento adicional. En este punto, la falta de diversificación o expansión puede estancar el desarrollo de la empresa.

3. ETAPA MULTIENTPRESA

Al superar la crisis de monoempresa, la empresa se convierte en una organización más compleja, operando como un conglomerado de diversas unidades de negocio o divisiones, entrando así en la etapa multiempresa. La gestión en esta fase requiere una estrategia más sofisticada y menos operativa, enfocándose en la coordinación y dirección de múltiples líneas de negocio. Sin embargo, la empresa puede enfrentar la crisis de funciones estratégicas si no desarrolla capacidades estratégicas adecuadas, como la planificación a largo plazo y la gestión del talento, necesarias para integrar y dirigir sus operaciones de manera coherente y eficaz.

4. ETAPA HOLDING

Finalmente, la empresa alcanza la etapa de holding, donde opera como un conglomerado consolidado de varias unidades de negocio independientes, pero bajo una estrategia común. En esta fase, la gestión se centra en la administración del portafolio de empresas, asegurando la coherencia estratégica y gestionando la complejidad inherente a un gran conglomerado (Poza 2001). Aunque el cuadro no especifica una crisis particular para esta etapa, los desafíos implícitos incluyen mantener la coherencia estratégica a nivel de grupo y gestionar eficazmente la complejidad organizacional (Gersick *et al.*, 1997)

La Figura N.º 1 muestra las distintas crisis que atraviesan las organizaciones a lo largo de su crecimiento. En esta investigación, se destaca la crisis de cacicazgo, que ocurre cuando la organización evoluciona de una etapa fundacional a una etapa más estructurada y funcional. Esta crisis engloba una serie de dificultades que pueden surgir durante esta transición, como las siguientes

a. Crisis de Sucesión

Surge cuando no se planifica adecuadamente el traspaso del liderazgo de una generación a otra. La falta de un plan de sucesión claro puede generar incertidumbre y tensiones dentro de la familia, ya que los miembros pueden tener diferentes expectativas sobre quién debería asumir el control de la empresa. Este conflicto puede derivar en divisiones internas, afectar la moral de los empleados y, en algunos casos, poner en peligro la viabilidad misma del negocio. La planificación de la sucesión es crucial para la continuidad de las empresas familiares, como señalan Sharma *et al.* (2003), quienes afirman que una sucesión exitosa depende de la preparación, la comunicación y el acuerdo de la familia sobre el proceso.

b. Crisis de Gobernanza

La crisis de gobernanza es otro desafío común en las empresas familiares. Esta crisis se manifiesta cuando no existen estructuras claras para la toma de decisiones y el control del negocio. En muchas empresas familiares, los roles y responsabilidades no están bien definidos, lo que puede dar lugar a conflictos entre los miembros de la familia y a decisiones inconsistentes (Gersick et al., 1997). La falta de profesionalización en la gestión puede limitar la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios en el entorno empresarial y para implementar estrategias efectivas que aseguren su competitividad y crecimiento (Ward, 1987).

c. Crisis de Profesionalización

La crisis de profesionalización también es frecuente en las empresas familiares, especialmente a medida que estas crecen. La expansión del negocio a menudo requiere la incorporación de personal externo con habilidades especializadas. Sin embargo, la resistencia a integrar a profesionales ajenos a la familia puede dificultar este proceso, manteniendo prácticas de gestión basadas en la intuición o en la tradición familiar, en lugar de en el conocimiento experto y las mejores prácticas del sector (Dyer, 1986). La profesionalización es esencial para el crecimiento sostenible y la competitividad, como indica Poza (2001), quien sugiere que las empresas familiares deben equilibrar la lealtad familiar con la necesidad de competencias externas

d. Crisis de Conflicto Familiar

Los conflictos familiares constituyen una fuente constante de crisis en las empresas familiares. Las diferencias de opinión, las rivalidades entre hermanos o primos, y las disputas sobre la distribución de la riqueza pueden escalar rápidamente, afectando la operación diaria del negocio. Estos conflictos no solo pueden desestabilizar la gestión de la empresa, sino también dañar las relaciones personales, erosionando la unidad familiar y poniendo en riesgo el legado intergeneracional. La comunicación abierta y la implementación de mecanismos de resolución de conflictos son fundamentales para evitar que estas diferencias se conviertan en obstáculos para el éxito de la empresa

e. Crisis de Adaptación al Cambio

En un entorno empresarial en constante evolución, la crisis de adaptación al cambio es otra amenaza significativa para las empresas familiares. La tradición y el deseo de preservar el legado familiar pueden llevar a una resistencia a los cambios necesarios, como la adopción de nuevas tecnologías, la entrada en nuevos mercados, o la implementación de innovaciones en productos y servicios. Esta resistencia puede resultar en la pérdida de competitividad y relevancia en el mercado, comprometiendo la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. Según Christensen (1997), la capacidad de innovación y adaptación al cambio es vital para la supervivencia y el crecimiento de las empresas en un entorno competitivo.

f. Crisis Financiera

Finalmente, las crisis financieras pueden surgir cuando la empresa enfrenta dificultades económicas, ya sea por mala gestión, condiciones adversas del mercado, o decisiones de inversión poco acertadas. En las empresas familiares, la presión para mantener el control dentro de la familia puede llevar a evitar la búsqueda de capital externo, limitando así las oportunidades de crecimiento y recuperación. Además, la falta de diversificación en la propiedad puede concentrar el riesgo financiero, haciendo que la empresa sea más vulnerable a las fluctuaciones económicas. La gestión financiera profesional y la planificación estratégica son esenciales para mantener la estabilidad y el éxito a largo plazo.

A medida que las empresas familiares atraviesan estas diversas etapas del ciclo de vida y enfrentan las crisis mencionadas, se hace evidente que la gestión de estas organizaciones presenta una serie de problemas particulares, además de ventajas y desventajas únicas, propias de la dinámica familiar que las caracteriza. Estos aspectos de la gestión no solo afectan la continuidad del negocio, sino que también influyen en cómo las empresas superan los desafíos de cada etapa.

1.2. PROBLEMAS, VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN LA GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES.

Una empresa familiar es aquella en la que una familia tiene una participación significativa en la propiedad y el control, y donde la intención de la familia es transmitir el negocio de generación en generación, manteniendo el control y la gestión dentro de la misma familia. Este tipo de empresa se caracteriza por la interacción entre la familia, la propiedad y el negocio, lo cual puede generar tanto fortalezas como desafíos específicos, relacionados con las dinámicas familiares y la continuidad del negocio (Gersick *et al.*, 1997).

Uno de los problemas más significativos es la simultaneidad de roles, donde los miembros de la familia asumen múltiples responsabilidades al mismo tiempo, como padre, jefe, hijo empleado, cónyuge, socio, hermano y director (Dyer, 1986). Esta multiplicidad puede generar confusión en las decisiones y en la gestión, ya que no se establecen límites claros entre lo personal y lo profesional, lo que afecta tanto el ambiente laboral como la dinámica familiar.

Otra dificultad recurrente es la falta de reorganización y profesionalización. Muchas empresas familiares operan con bajo nivel de formalización y sistemas de control ineficientes, lo que puede dificultar su crecimiento y expansión, especialmente cuando enfrentan cambios generacionales. La profesionalización de la gestión es esencial para abordar este problema y mejorar la eficiencia y el rendimiento de la empresa Poza (2001).

La separación inadecuada de las finanzas es también un problema habitual. Las finanzas personales, familiares y empresariales se mezclan, lo que dificulta la gestión financiera adecuada y genera falta de claridad en la contabilidad, afectando la estabilidad económica de la empresa. La implementación de prácticas financieras formales y la separación clara entre las finanzas familiares y empresariales son cruciales para la salud financiera de la empresa.

La sucesión generacional es otro desafío crítico. Muchas veces, los fundadores no planifican con antelación la transición del liderazgo, lo que puede poner en riesgo la continuidad de la empresa (Sharma *et al.*, 2003). Este problema es común, ya que se tiende a actuar como si los fundadores fueran eternos, sin considerar que la vida de la empresa puede extenderse más allá

de la de ellos mismos. La planificación de la sucesión es vital para asegurar una transición fluida y la supervivencia a largo plazo del negocio (Ward, 1987).

Además, los problemas de comunicación dentro de las empresas familiares son frecuentes. Los secretos familiares, la falta de transparencia y los mensajes contradictorios entre los miembros de la familia generan tensiones internas que pueden impactar negativamente en el desempeño de la empresa. La comunicación abierta y efectiva es clave para evitar conflictos y promover un ambiente de trabajo armonioso.

En cuanto al liderazgo y poder, la autoridad en la empresa requiere habilidades diferentes a las que se ejercen en el ámbito familiar. Las relaciones afectivas y el amor incondicional que prevalecen en la familia pueden interferir con las exigencias del negocio, complicando la toma de decisiones (Gersick *et al.*, 1997). Un liderazgo efectivo implica establecer una clara separación entre los roles familiares y empresariales y desarrollar habilidades de gestión adecuadas.

Muchas empresas familiares carecen de una estructura jurídica bien definida para proteger el patrimonio y prevenir conflictos futuros. La falta de una adecuada organización legal puede comprometer la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. El desarrollo de acuerdos legales claros y la implementación de un buen gobierno corporativo son fundamentales para la protección de los intereses familiares y empresariales (Gallo, 1995).

Ventajas:

El compromiso a largo plazo de los miembros de la familia suele ser profundo, lo que se traduce en una mayor dedicación y enfoque en el crecimiento a largo plazo de la empresa. La lealtad y la confianza entre los miembros de la familia son generalmente más fuertes, facilitando una colaboración más fluida y una mejor cohesión en el entorno laboral. Además, las generaciones mayores pueden transmitir valiosos conocimientos y experiencias a las generaciones más jóvenes, asegurando la continuidad del saber hacer y de la cultura empresarial (Poza 2001). Otro beneficio es que los miembros de la familia tienden a compartir una visión y valores comunes, lo que facilita la alineación estratégica y la coherencia en la toma de decisiones. Las empresas familiares también suelen adoptar una perspectiva a largo plazo en cuanto a la estabilidad financiera, priorizándola sobre las

ganancias a corto plazo. Asimismo, gracias a una estructura jerárquica más simple, estas empresas pueden tomar decisiones de manera ágil y rápida.

Desventajas:

Sin embargo, las relaciones personales dentro de la familia pueden generar conflictos que afecten negativamente la toma de decisiones y la operación del negocio, lo que complica la gestión. Las empresas familiares también tienden a ser más conservadoras, mostrando resistencia a los cambios necesarios para adaptarse al mercado, lo que puede obstaculizar su crecimiento. La planificación de la sucesión es otro desafío común, ya que la falta de una estrategia clara puede generar tensiones y poner en riesgo la continuidad del negocio (Sharma et al., 2003). La mezcla de roles familiares y empresariales puede dificultar la profesionalización de la empresa, afectando la claridad en la toma de decisiones y la eficiencia operativa (Dyer, 1986). A veces, la preferencia por contratar a miembros de la familia sobre candidatos externos más calificados puede limitar el acceso a talento, lo que impacta negativamente en el rendimiento. Una excesiva dependencia de un líder familiar central puede ser riesgosa, ya que su retiro o ausencia puede causar problemas significativos para la continuidad y estabilidad de la empresa (Gersick et al., 1997).

La profesionalización actúa como un factor crucial para que las empresas familiares superen estas crisis y desafíos, ya que introduce estructuras de gestión más sólidas, fomenta la transparencia y mejora la capacidad de adaptación al cambio. Es un proceso que facilita la continuidad del negocio, ayuda a mitigar los conflictos familiares y asegura el crecimiento sostenible a largo plazo

CAPITULO 2: PROFESIONALIZACION EN EMPRESAS FAMILIARES

Molinari, (2012) define la profesionalización como un proceso mediante el cual una organización, particularmente una empresa familiar, transita de un modelo de gestión basado en la intuición y la experiencia familiar hacia un modelo más estructurado, que se apoya en prácticas y procedimientos profesionales. Este proceso implica la implementación de herramientas de gestión, la formalización de roles y responsabilidades, y la incorporación de talento externo con conocimientos y habilidades especializadas.

2.1 DIMENSIONES EN EL PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN

La profesionalización de las empresas familiares es crítica para garantizar su sostenibilidad a largo plazo y su capacidad de competir en mercados cada vez más globalizados. Este proceso no solo implica la incorporación de prácticas de gestión más estructuradas, sino también la integración de tres dimensiones fundamentales que aseguran el éxito de la transformación organizacional: 1. estrategia, 2. gente y 3. información, procesos y tecnología (Gersick et al., 1997; Ward, 1987)

Estas tres dimensiones juntas ayudan a guiar una organización hacia el logro de sus objetivos, asegurando que haya una alineación entre lo que la empresa quiere lograr, las personas que lo harán posible, y las herramientas y procesos que lo facilitarán.

A continuación, se describen cada una de las dimensiones y el impacto que tienen las mismas tanto en la etapa fundacional como funcional:

1. **Estrategia:** Se refiere a la planificación y dirección que una organización sigue para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Implica decisiones sobre qué hacer, cómo hacerlo y cómo diferenciarse en el mercado.

Figura Nro. 2: Evolución Estratégica: De la Etapa Fundacional a la Profesional

ETAPA FUNDACIONAL	ETAPA PROFESIONAL
La estrategia en la cabeza del dueño	Plan estratégico compartido
Decisiones centralizadas	Decisiones descentralizadas
Supervisión: la gente opera	Delegación: autonomía operativa y/o estratégica
Lealtad, confianza y espíritu de familia	Meritocracia
Intuición	Metas y objetivos
Agenda: el día a día	Agenda: rentabilidad y métricas
Ventas: las relaciones	Marketing

Fuente: Molinari P (2012) – “EL Salto del dueño” –Temas grupo editorial – Buenos aires

En la **etapa fundacional**, la estrategia está en la mente del dueño, con decisiones centralizadas y supervisión directa. La lealtad, la confianza y el espíritu de familia son cruciales, y la intuición del dueño guía las decisiones. La agenda se enfoca en el día a día y las ventas se basan en relaciones personales.

En la **etapa profesional**, la empresa desarrolla un plan estratégico compartido, con decisiones descentralizadas y delegación de autonomía operativa y estratégica. Se valora la meritocracia, las metas y objetivos claros, y la agenda se enfoca en la rentabilidad y las métricas. El marketing toma un papel central en las ventas, reemplazando las relaciones personales.

2. **Gente:** Se refiere al personal o capital humano de la organización. Esta dimensión subraya la importancia de las personas dentro de la empresa, su desarrollo, su motivación y cómo sus habilidades contribuyen al éxito organizacional.

Figura Nro. 3: Evolución de la Estructura Organizativa: De la Etapa Fundacional a la Profesional

ETAPA FUNDACIONAL	ETAPA PROFESIONAL
La soledad del dueño	El equipo de Gerentes
Centralización	Delegación
Polivalencia	Nueva estructura: especialización
La familia	Gestión del Desempeño
Decisiones sobre la gente por intuición	Gestión del Talento: prácticas que aseguran Las capacidades y el desarrollo
Selección: a ojo	Selección estandarizada

Fuente: Molinari P (2012) – “EL Salto del dueño” –Temas grupo editorial – Buenos aires

En la **etapa fundacional**, el dueño toma decisiones en soledad, con una fuerte centralización y empleados que desempeñan múltiples roles (polivalencia). Las decisiones se basan en la intuición, y la selección de personal se realiza de manera informal, en un entorno gestionado por la familia.

En la **etapa profesional**, se introduce un equipo de gerentes que asume responsabilidades, con una estructura basada en la delegación y la especialización. Se implementa una gestión formal del desempeño y del talento, con prácticas estandarizadas para la selección y desarrollo de los empleados.

3. Información, procesos y tecnología: Esta dimensión combina el manejo de la información, los procesos operativos y el uso de tecnología dentro de la organización. Es fundamental para mejorar la eficiencia, optimizar operaciones y apoyar la toma de decisiones basada en datos.

Figura Nro. 4: Evolución de la Gestión de Información, proceso y Tecnología: De la Etapa Fundacional a la Etapa Profesional

ETAPA FUNDACIONAL	ETAPA PROFESIONAL
La información en la cabeza	Información compartida
Decisiones por intuición	Presupuestos y balance
Olfato	Indicadores y métricas
Planillas de excel y cuadernos	Sistema de Gestión
Cada uno su información	Información disponible
Administración	Gerencia de Adm-Fin

Fuente: Molinari P (2012) – “EL Salto del dueño” –Temas grupo editorial – Buenos aires

Etapa Fundacional:

- **La información en la cabeza:** En esta etapa, la información clave sobre la empresa se mantiene principalmente en la memoria de los fundadores o líderes. No está documentada o compartida de manera estructurada.
- **Decisiones por intuición:** Las decisiones se toman basándose en la experiencia, la intuición y el "olfato" de los líderes, en lugar de en análisis formales.
- **Olfato:** Se refiere a la capacidad de los líderes para tomar decisiones rápidas basadas en su experiencia y juicio personal, sin depender demasiado de datos o análisis estructurados.
- **Planillas de excel y cuadernos:** El manejo de la información se realiza a través de herramientas básicas como hojas de cálculo en Excel o registros en cuadernos.
- **Cada uno su información:** Cada persona maneja su propia información sin un sistema centralizado o compartido, lo que puede llevar a duplicación o pérdida de datos.

- **Administración:** La gestión de la empresa está a cargo de un pequeño grupo, muchas veces sin una estructura formal o departamentos especializados.

Etapas Profesionales:

- **Información compartida:** Aquí, la información está documentada y se comparte entre los miembros de la organización. Esto asegura que todos tengan acceso a la misma información y se reduce la dependencia de la memoria individual.
- **Presupuestos y balance:** Las decisiones se basan en herramientas financieras como presupuestos y balances, que permiten un análisis más formal y planificado.
- **Indicadores y métricas:** Se utilizan indicadores y métricas para medir el rendimiento y tomar decisiones basadas en datos objetivos.
- **Sistema de Gestión:** La empresa implementa un sistema de gestión que centraliza la información y los procesos, permitiendo una gestión más eficiente y profesional.
- **Información disponible:** La información está disponible para quienes la necesiten, lo que facilita la toma de decisiones informadas en todos los niveles de la empresa.
- **Gerencia de Administración-Finanzas:** La gestión de las áreas administrativas y financieras está a cargo de una gerencia específica, lo que refleja una estructura organizativa más formal y profesionalizada.

A lo largo de este análisis, se puede observar que las empresas familiares evolucionan a través de distintas etapas de crecimiento, enfrentando crisis y desafíos específicos en cada una de ellas. La capacidad de adaptarse y gestionar los cambios resulta crucial para su supervivencia y éxito. La profesionalización se destaca como un factor clave para superar estas crisis y garantizar un crecimiento sostenible, al mismo tiempo que se preserva el legado familiar. Sin embargo, el camino hacia la profesionalización no está exento de dificultades.

Los principales obstáculos que las empresas familiares encuentran en este proceso, como ser los factores relacionados a la resistencia al cambio, los conflictos familiares y la falta de preparación pueden poner en riesgo la implementación efectiva de prácticas profesionales. Aunque la profesionalización es esencial para asegurar la competitividad y continuidad, también es un proceso lleno de complejidades que requiere un manejo cuidadoso y planificado.

2.2. OBSTÁCULOS AL CAMINO DE LA PROFESIONALIZACIÓN

El principal obstáculo no reside en la falta de dinero, financiamiento o el contexto macroeconómico. El verdadero desafío en la profesionalización de una empresa es el propio dueño, quien enfrenta temores ante los cambios que la profesionalización puede traer a su liderazgo y a la forma de trabajo con la que ha alcanzado el éxito (Leach, 2016). Profesionalizar una empresa requiere que el propietario deje de hacer muchas de las cosas que le llevaron a triunfar, y que asuma un nuevo rol.

Según Leach (2016), existen varias barreras que impiden la profesionalización de las empresas familiares. Estas barreras suelen estar vinculadas a las dinámicas familiares y a la manera en que se ha gestionado la empresa a lo largo del tiempo. A continuación, se detallan las principales barreras identificadas.

Dificultades para Delegar Responsabilidades: Muchos propietarios de empresas familiares enfrentan problemas para delegar responsabilidades a otros. Esta reticencia para delegar puede limitar el crecimiento de la empresa, ya que el propietario se ve abrumado con tareas operativas que podrían ser gestionadas por otros. La raíz de este problema a menudo radica en la falta de confianza en la capacidad de los demás para asumir roles clave dentro de la empresa (Ward, 1987).

Posiciones de Autoridad Reservadas Exclusivamente para Miembros de la Familia: En muchas empresas familiares, los puestos de mayor responsabilidad están reservados para los miembros de la familia, independientemente de su experiencia o habilidades. Esta práctica limita la incorporación de profesionales externos que podrían aportar nuevas

habilidades y perspectivas, lo que es fundamental para la profesionalización y el desarrollo de la empresa (Dyer, 1986).

Miedo de la Familia a Perder el Control: Existe un temor latente dentro de la familia empresaria sobre la pérdida de control al introducir procesos de profesionalización. Este miedo se manifiesta como una resistencia a delegar responsabilidades y a ceder parte del poder a profesionales externos. La familia teme que al perder el control, la empresa pueda desviarse de los valores y objetivos que la han guiado hasta el momento (Gersick et al., 1997).

Falta de una Alternativa Profesional Viable para el Propietario: En algunos casos, el propietario no tiene una alternativa clara sobre qué hacer después de haber delegado la gestión de la empresa. Esta incertidumbre puede llevar a una resistencia al cambio, ya que el propietario teme perder su identidad y propósito si deja de estar involucrado en la operación diaria de la empresa (Leach, 2016).

Lealtad Familiar hacia Empleados de Larga Data: La lealtad hacia empleados que han estado con la empresa desde sus inicios puede ser un obstáculo para la profesionalización. Aunque estos empleados han sido fundamentales para el éxito inicial de la empresa, la lealtad puede impedir la incorporación de nuevo talento con habilidades especializadas que sean necesarias para llevar la empresa al siguiente nivel.

Superar estos obstáculos no tiene soluciones rápidas ni sencillas. Lograr la profesionalización exige disposición al cambio, compromiso firme, y que un miembro de la familia esté capacitado para liderar el proceso.

La transición hacia una empresa profesionalizada implica que el enfoque se centre en la empresa y no en los asuntos familiares. Es esencial tomar las precauciones necesarias para evitar que los problemas familiares entorpezcan o comprometan el proceso, lo que podría poner en peligro el crecimiento futuro de la compañía.

Uno de los aprendizajes más desafiantes en la evolución de una empresa es la delegación, que se vuelve fundamental para su crecimiento. Implica aprender a monitorear, controlar y guiar a otros que asuman las tareas que el empresario debe dejar de realizar. La incapacidad

para delegar puede derivar de la falta de confianza en otros o de la necesidad del propietario de mantener el control sobre la toma de decisiones.

Superar los obstáculos que enfrenta la profesionalización en las empresas familiares requiere más que la simple disposición al cambio; se necesita una estrategia clara y bien definida que permita gestionar las resistencias internas y asegurar una transición fluida. La implementación de estructuras formales, la incorporación de talento externo y el uso de sistemas de control eficaces son elementos fundamentales para llevar a cabo este proceso. A continuación, se detallan las principales estrategias para abordar la profesionalización en empresas familiares, las cuales permitirán superar las barreras previamente mencionadas y asegurar el crecimiento sostenido de la organización

2.3 ESTRATEGIA PARA ABORDAR LA PROFESIONALIZACIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES

La profesionalización implica la adopción de estructuras de gestión formales, la delegación de responsabilidades a profesionales externos, y la implementación de sistemas de control que trascienden las prácticas tradicionales basadas en la intuición o en la cultura familiar. Para abordar con éxito la profesionalización, es necesario diseñar una estrategia clara que considere tanto las dinámicas familiares como las necesidades empresariales. A continuación, se describen los principales componentes de esta estrategia:

1. Diagnóstico Organizacional y Cultural

Antes de iniciar el proceso de profesionalización, es fundamental realizar un diagnóstico detallado de la situación actual de la empresa, identificando las áreas que requieren mayor formalización y aquellos aspectos de la cultura familiar que podrían generar resistencia al cambio. Este diagnóstico debe incluir una evaluación de los procesos de toma de decisiones, la estructura de poder dentro de la familia, los sistemas de gestión actuales, y el nivel de preparación de la organización para adaptarse a nuevas formas de trabajar.

2. Formación de un Comité de Transición

La creación de un comité de transición, compuesto por miembros clave de la familia y

profesionales externos, es esencial para guiar el proceso de profesionalización. Este comité debe tener la responsabilidad de coordinar las fases del cambio, comunicar los beneficios de la profesionalización a la familia, y gestionar los posibles conflictos que puedan surgir. Incluir asesores externos en este comité puede aportar una visión objetiva y experiencia en gestión empresarial, lo que facilitará la implementación de nuevos sistemas y estructuras.

3. Delegación y Formación de Liderazgo

Uno de los mayores retos en la profesionalización de una empresa familiar es la delegación del control y la autoridad. Para abordar este desafío, es fundamental formar y capacitar a la siguiente generación de líderes familiares, desarrollando sus habilidades de gestión y liderazgo. Además, la incorporación de directivos externos con experiencia y conocimientos especializados puede enriquecer la dirección estratégica de la empresa. El equilibrio entre la lealtad familiar y las competencias externas es clave para garantizar el éxito de esta fase.

4. Implementación de Sistemas de Gestión y Control

La adopción de sistemas de control de gestión (SCG) modernos es crucial para asegurar la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas. Estos sistemas deben abarcar áreas como la planificación financiera, la gestión del desempeño, la toma de decisiones basada en datos, y la supervisión operativa. Al establecer indicadores clave de rendimiento la empresa podrá medir su progreso de manera objetiva y hacer ajustes estratégicos conforme sea necesario. Además, la formalización de procesos y la creación de estructuras claras para la toma de decisiones reducirán la dependencia de una sola persona, generalmente el fundador.

5. Desarrollo de un Plan de Sucesión

La profesionalización no solo debe centrarse en la gestión actual, sino también en la planificación a largo plazo. Un plan de sucesión bien definido asegura que el liderazgo de la empresa sea transferido de manera fluida entre generaciones, evitando conflictos familiares y garantizando la continuidad del negocio. Este plan debe ser transparente, discutido con anticipación por todos los miembros de la familia involucrados, y apoyado

por sistemas que faciliten la transición, como la creación de un consejo de administración con participación externa.

6. Fomento de una Cultura de Innovación y Cambio

La resistencia al cambio es una de las principales barreras para la profesionalización en las empresas familiares. Para contrarrestarla, es importante fomentar una cultura de innovación que promueva la adaptación continua a las nuevas tendencias del mercado y las tecnologías emergentes. Esto incluye invertir en formación continua, incentivar la participación de la familia en procesos de toma de decisiones estratégicas, y promover una mentalidad abierta hacia el asesoramiento externo. La profesionalización debe ser vista como un proceso evolutivo que no pone en peligro los valores familiares, sino que fortalece su legado a través de una gestión eficiente y sostenible.

7. Evaluación Continua y Ajustes

La estrategia de profesionalización debe ser evaluada de manera continua para asegurar que los objetivos se están cumpliendo y que los cambios implementados son efectivos. Esto puede incluir revisiones periódicas del desempeño, la evaluación del impacto de las decisiones delegadas, y la adaptación de los sistemas de control a medida que la empresa crece. Una gestión ágil y flexible permitirá a la empresa familiar responder rápidamente a los desafíos y oportunidades que surjan a lo largo del proceso

La profesionalización de las empresas familiares no es solo un desafío organizacional, sino un factor clave para su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo. A lo largo de este capítulo, se ha demostrado que la transición de un modelo de gestión basado en la intuición y la centralización hacia uno más estructurado y profesionalizado permite mejorar la eficiencia operativa, optimizar la toma de decisiones y garantizar la continuidad del negocio en un entorno cada vez más competitivo.

Si bien este proceso implica cambios significativos en la estrategia, la gestión del talento humano y la integración de información y tecnología también enfrenta obstáculos que

pueden frenar su avance. La resistencia al cambio, la dificultad para delegar, el temor a perder el control y la falta de estructuras formales de gestión son algunos de los principales desafíos que las empresas familiares deben superar para alcanzar una profesionalización efectiva.

En este contexto, un elemento clave en el proceso de profesionalización es la implementación de **Sistemas de Información y Control de Gestión (SCG)**, ya que permiten centralizar datos, mejorar la eficiencia operativa y optimizar la toma de decisiones basada en información objetiva. Sin embargo, su adopción no está exenta de dificultades, especialmente en entornos donde predomina la gestión intuitiva y la cultura organizacional tradicional.

El siguiente capítulo profundiza en la importancia de los **Sistemas de Información en las empresas familiares**, explorando su impacto en la profesionalización, las barreras que dificultan su implementación y las estrategias necesarias para lograr una gestión más eficiente y sostenible.

CAPITULO 3: IMPLEMENTACION DE SISTEMA DE INFORMACION EN EMPRESAS FAMILIARES

Kenneth et al. (2022) definen un sistema de información como "un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones, la coordinación, el control, el análisis y la visualización en una organización". Falta poner el número de página. Es una cita textual

Este capítulo abordó las principales barreras que enfrentan las empresas familiares al implementar Sistemas de Control de Gestión (SCG). Se exploró cómo la creencia en la irremplazabilidad del fundador puede generar dependencia y resistencia al cambio, limitando la delegación y la adopción de nuevos sistemas de información, de gestión. También se discutió la rigidez en los criterios de administración y la falta de innovación, factores que dificultan la actualización de prácticas de gestión. Además, se analizó la importancia de contar con sistemas de información y control de calidad para una toma de decisiones basada en datos. Finalmente, se destacó la necesidad de un enfoque estratégico, superando la tendencia a concentrarse únicamente en las tareas operativas.

3.1 LA IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

En el contexto actual, los sistemas de información se han convertido en un elemento indispensable para la profesionalización de las empresas. La capacidad de una organización para centralizar, analizar y utilizar la información de manera eficiente es fundamental para su crecimiento, competitividad y sostenibilidad a largo plazo (Laudon & Laudon, 2022).

En primer lugar, los sistemas de información permiten la centralización y el acceso a la información. Esto asegura que todos los datos relevantes estén disponibles en un único lugar, lo que facilita que los diferentes departamentos y niveles de la organización accedan a la información que necesitan para desempeñar sus funciones de manera eficaz. Esta centralización elimina la dependencia de información dispersa y permite una visión coherente y unificada de la empresa, lo que es esencial en un entorno profesionalizado (Gersick et al., 1997).

Además, los sistemas de información facilitan la toma de decisiones basada en datos. Al proporcionar información precisa y actualizada en tiempo real, permiten a los directivos y gerentes tomar decisiones informadas respaldadas por análisis cuantitativos y cualitativos. Este enfoque reduce la dependencia de la intuición o experiencia personal y fomenta una gestión más estratégica y menos reactiva, lo cual es un aspecto clave de la profesionalización

La eficiencia operativa es otra ventaja significativa de los sistemas de información. Estos sistemas automatizan procesos manuales y repetitivos, lo que no solo disminuye el margen de error, sino que también permite a los empleados concentrarse en actividades de mayor valor añadido. La estandarización de procesos que ofrecen los sistemas de información garantiza que se sigan las mejores prácticas en toda la organización, un factor crítico para mantener la competitividad en un entorno empresarial profesionalizado.

Asimismo, la implementación de sistemas de información mejora la transparencia y el control dentro de la empresa. La disponibilidad de datos claros y accesibles facilita el seguimiento de las operaciones y la rendición de cuentas, aspectos fundamentales para gestionar el rendimiento, evaluar riesgos y asegurar el cumplimiento normativo en una empresa profesionalizada (Poza 2021)

La adaptabilidad y escalabilidad que ofrecen los sistemas de información también son cruciales para la profesionalización. Estos sistemas permiten a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, como nuevas oportunidades de negocio, cambios regulatorios o fluctuaciones en la demanda (Gersick et al., 1997). Además, su capacidad para crecer junto con la empresa garantiza que puedan seguir siendo efectivos y funcionales a medida que la organización se expande y evoluciona (Ward, 1987).

La integración de funciones es otro aspecto esencial. Los sistemas de información permiten la integración de diferentes áreas de la empresa, como finanzas, recursos humanos, ventas y logística, en un solo sistema coherente (Laudon & Laudon, 2022). Esta integración no solo facilita la colaboración interdepartamental, sino que también asegura que todos los elementos de la empresa estén alineados hacia objetivos comunes, lo cual es vital en un entorno profesionalizado.

Los sistemas de información apoyan la innovación dentro de la empresa. Al proporcionar herramientas para el análisis de tendencias, la gestión de proyectos y el desarrollo de nuevos productos o servicios, estos sistemas permiten a las empresas explorar nuevas oportunidades y mantenerse a la vanguardia en su sector.

Como se ha mencionado previamente, los sistemas de información juegan un papel central en la profesionalización de las empresas, permitiendo la centralización de datos, mejorando la eficiencia operativa y promoviendo la toma de decisiones basada en datos. En la figura N^o 6, se presentan las principales categorías de estos sistemas, destacando sus características y las ventajas que aportan a la organización en su transición hacia un entorno más profesionalizado

Figura N^o 5: Características y Ventajas de los Sistema de Información

Categoría	Características	Ventajas
Centralización de la Información	Los sistemas permiten almacenar toda la información relevante en un único lugar accesible para todos los departamentos.	Facilita la toma de decisiones, reduce la duplicidad de datos y mejora la coherencia organizacional.
Toma de decisiones basada en datos	Proporcionan datos actualizados y precisos en tiempo real para apoyar decisiones informadas.	Mejora la eficiencia de las decisiones estratégicas, basadas en análisis cuantitativos y cualitativos.
Eficiencia operativa	Automatizan procesos manuales y repetitivos, estandarizando los procedimientos en toda la organización.	Disminuye errores, reduce costos operativos y permite enfocarse en tareas de mayor valor añadido.

Transparencia y control	Ofrecen acceso claro a datos y reportes que permiten un mejor monitoreo de las operaciones y el rendimiento.	Mejora la rendición de cuentas, el control financiero y la gestión de riesgos.
Escalabilidad y adaptabilidad	Los sistemas pueden crecer con la empresa y adaptarse a cambios del mercado o regulatorios.	Permite una expansión eficiente y asegura que la tecnología evolucione junto con la empresa.
Integración de funciones	Integran áreas clave como finanzas, ventas, recursos humanos y logística en un solo sistema coherente.	Mejora la colaboración entre departamentos y asegura el alineamiento hacia objetivos comunes.
Apoyo a la innovación	Facilitan el análisis de tendencias, la gestión de proyectos y el desarrollo de nuevos productos o servicios.	Permite explorar nuevas oportunidades de negocio y mantener la competitividad en el mercado.
Mejora en la gestión del tiempo	Optimizan el uso del tiempo al automatizar tareas repetitivas y proporcionar información rápidamente.	Aumenta la productividad y permite una mejor planificación y distribución de recursos.

Fuente: Elaboración Propia

La centralización de la información y la toma de decisiones basadas en datos son pilares fundamentales en la mejora de la gestión organizacional, especialmente en las empresas familiares, donde la implementación de sistemas de control de gestión (SCG) puede

optimizar la eficiencia operativa y facilitar el crecimiento. Sin embargo, estas mismas empresas enfrentan barreras importantes para adoptar dichos sistemas. Aunque los SCG proporcionan transparencia, control y escalabilidad, muchas empresas familiares muestran resistencia a su implementación debido a su enfoque en métodos tradicionales de gestión y la falta de inversión en sistemas de información robustos. Para superar estas barreras, es necesario fomentar una cultura de innovación y apertura al cambio, donde los beneficios de la tecnología y la automatización sean comprendidos y valorados. De este modo, la integración de funciones clave y el apoyo a la innovación que brindan los SCG pueden ayudar a las empresas familiares a superar la dependencia de una gestión intuitiva y a avanzar hacia un modelo más eficiente y sostenible.

3.2 BARRERAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN

La implementación de sistemas de control de gestión en empresas familiares enfrenta varias barreras, como: La creencia en la irremplazabilidad del fundador; Rigidez en los criterios de administración y falta de innovación; Carencia de sistemas de información y control de calidad; Exceso de enfoque en tareas operativas y falta de orientación estratégica.

En muchas empresas familiares, el fundador es visto como el pilar central de la organización, con un conocimiento y experiencia inigualables (Dyer, 1986). Esta percepción puede generar una dependencia excesiva y una resistencia al cambio, impidiendo la delegación de responsabilidades y la implementación de sistemas de control de gestión.

- **Efecto en la Gestión:** La dependencia del fundador puede limitar la capacidad de la empresa para adaptarse a nuevas tecnologías, sistemas y métodos de gestión. La creencia en la irremplazabilidad del fundador crea un entorno donde las decisiones se toman de manera centralizada, lo que dificulta la adopción de un SCG que implique la distribución de responsabilidades y la formalización de procesos.

- **Superando la Barrera:** Para superar esta barrera, es necesario fomentar una cultura de

delegación y desarrollo de liderazgo en la siguiente generación. La implementación gradual de SCG, que incluya al fundador en el proceso, puede ayudar a facilitar la transición y reducir la resistencia al cambio.

Otra barrera importante es la rigidez en los criterios de administración y la falta de innovación. Las empresas familiares a menudo adoptan métodos de gestión tradicionales que han sido efectivos en el pasado, pero que pueden no ser adecuados para enfrentar los desafíos actuales. Esta falta de flexibilidad puede conducir a una resistencia a implementar SCG modernos que requieren cambios en la estructura y cultura organizacional.

- **Efecto en la Gestión:** La rigidez administrativa limita la capacidad de la empresa para responder a los cambios del entorno, como la competencia, la tecnología y las tendencias del mercado. Esto puede llevar a una gestión ineficiente y a la incapacidad de identificar y aprovechar oportunidades de mejora.

- **Superando la Barrera:** Para contrarrestar esta rigidez, las empresas deben promover una cultura de innovación y apertura al cambio. La formación continua y la incorporación de profesionales externos pueden aportar nuevas perspectivas y conocimientos que impulsen la implementación de SCG efectivos.

La carencia de sistemas de información y control de calidad es una barrera crítica que afecta la toma de decisiones en las empresas familiares. Sin un sistema de información robusto, las empresas carecen de los datos necesarios para analizar su desempeño, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas (Laudon & Laudon, 2022). Esta carencia puede deberse a la falta de inversión en tecnología o al desconocimiento de la importancia de los sistemas de información en la gestión empresarial.

- **Efecto en la Gestión:** La ausencia de sistemas de información y control de calidad lleva a una gestión basada en la intuición en lugar de en datos objetivos. Esto limita la capacidad de la empresa para evaluar su rendimiento de manera precisa, controlar sus procesos y mejorar la eficiencia.

- **Superando la Barrera:** La inversión en tecnología y la capacitación en sistemas de información son esenciales para superar esta barrera. Implementar un SCG que incluya un

sistema de información adecuado permite a la empresa monitorear su desempeño, establecer indicadores clave y mejorar la toma de decisiones.

Las empresas familiares a menudo manifiestan un enfoque excesivo en las operaciones diarias y descuidan la planificación estratégica (Gersick et al., 1997). Esta orientación hacia las tareas operativas puede llevar a una falta de visión a largo plazo y a la incapacidad de desarrollar e implementar un SCG que apoye el crecimiento sostenible de la empresa.

- **Efecto en la Gestión:** La falta de orientación estratégica impide a las empresas familiares establecer objetivos claros, planificar a largo plazo y desarrollar una estructura organizacional que soporte el logro de sus metas. Esto también puede llevar a una gestión reactiva en lugar de proactiva, limitando la capacidad de la empresa para anticipar y adaptarse a los cambios del mercado.

- **Superando la Barrera:** Para superar esta barrera, las empresas deben adoptar un enfoque más estratégico, desarrollando planes a largo plazo que incluyan la implementación de SCG. La capacitación en planificación estratégica y la incorporación de asesores externos pueden ayudar a la empresa a desarrollar una visión más amplia y a implementar sistemas que apoyen su crecimiento.

Como se ha analizado, la implementación de Sistemas de Control de Gestión en empresas familiares enfrenta diversas barreras. Estas dificultades limitan la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del entorno y aprovechar nuevas oportunidades. Sin embargo, la superación de estas barreras es posible mediante la adopción de procesos de gestión estructurados. A través de una planificación estratégica, una gestión financiera sólida, y el desarrollo formal de los recursos humanos, las empresas familiares pueden mejorar su eficiencia operativa. En el siguiente capítulo, exploraremos cómo la implementación de estos procesos de gestión permite a las empresas familiares mejorar su toma de decisiones y asegurar su continuidad a lo largo de las generaciones.

CAPITULO 4: IMPLEMENTACION DE PROCESOS DE GESTION EN EMPRESAS FAMILIARES

Los procesos de gestión son un conjunto de prácticas organizadas y estructuradas que permiten dirigir y coordinar las actividades de una empresa de manera eficiente. En el contexto de las empresas familiares, la implementación de estos procesos resulta fundamental para avanzar hacia la profesionalización. Muchas empresas familiares gestionan sus operaciones de forma empírica, basándose en la experiencia personal de los miembros de la familia. Sin embargo, a medida que la empresa crece, esta forma de gestión puede generar ineficiencias y problemas en la toma de decisiones (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997).

La adopción de procesos de gestión estructurados no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también permite a la empresa profesionalizarse, separando las emociones y dinámicas familiares de las necesidades operativas (Ward, 2011). Esto resulta crucial para asegurar la sostenibilidad y continuidad a largo plazo de la empresa familiar.

4.1 PRINCIPALES PROCESOS DE GESTIÓN A IMPLEMENTAR EN EMPRESAS FAMILIARES

La profesionalización de las empresas familiares requiere la implementación de procesos de gestión claros y estructurados. A continuación, se analizan los principales ámbitos en los que estas empresas deben centrar sus esfuerzos para alcanzar una gestión eficiente y sostenible.

Gestión Financiera

La gestión financiera es uno de los pilares fundamentales para la estabilidad de cualquier empresa. En las empresas familiares, la implementación de un sistema financiero profesional puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso a largo plazo. La planificación financiera formal, la creación de presupuestos y el uso de herramientas de control financiero permiten a la empresa monitorear de manera constante su situación económica y tomar decisiones informadas.

El uso de software especializado en gestión financiera, como ERPs (Enterprise Resource Planning), facilita la consolidación de la información financiera en tiempo real, mejorando la capacidad de respuesta ante cambios del mercado (Poza & Daugherty, 2013). Además, contar con reportes financieros regulares ayuda a los líderes familiares a visualizar claramente el estado de la empresa sin depender únicamente de la intuición.

Gestión de Recursos Humanos

Uno de los retos en las empresas familiares es equilibrar la gestión del talento familiar con el no familiar. La implementación de procesos formales en la gestión de recursos humanos, como descripciones de puestos, procesos de reclutamiento basados en competencias y planes de desarrollo profesional, es clave para la profesionalización (Dyer, 1986).

Contratar a personal externo a la familia, sobre todo en cargos clave, puede aportar una visión imparcial y un enfoque más profesional a la gestión. También es importante establecer un sistema de evaluación de desempeño que aplique tanto a los miembros familiares como al resto de los empleados, asegurando un trato justo y basado en méritos (Ward, 2011).

Planificación Estratégica

La planificación estratégica formal es esencial para alinear los intereses de la familia con los objetivos empresariales. A menudo, las empresas familiares operan sin una estrategia definida, confiando en la improvisación o en decisiones reactivas. Sin embargo, la creación de un plan estratégico a largo plazo, que incluya análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), permite a la empresa familiar adaptarse a cambios en el entorno competitivo (Poza & Daugherty, 2013).

La profesionalización también implica definir claramente las metas a largo plazo y los pasos necesarios para alcanzarlas. Esto no solo fortalece la capacidad de respuesta de la empresa, sino que también genera un mayor compromiso de todos los miembros familiares al tener una visión compartida (Gersick et al., 1997).

Gestión Operativa

La gestión operativa incluye los procesos diarios que aseguran que la empresa funcione de manera eficiente. Formalizar estos procesos mediante la creación de protocolos estandarizados puede reducir significativamente los errores y mejorar la productividad

El establecimiento de indicadores clave de desempeño ayuda a medir la eficiencia operativa y facilita la toma de decisiones basada en datos. Empresas familiares que han implementado una gestión operativa eficiente han logrado mejorar sus tiempos de respuesta, reducir costos y optimizar el uso de recursos.

4.2 FASES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE GESTIÓN

La implementación de procesos de gestión en las empresas familiares es un proceso complejo que requiere seguir una metodología estructurada para asegurar su éxito. Este enfoque debe adaptarse a las características particulares de este tipo de empresas, considerando factores como la cultura organizacional y la participación de los miembros familiares. A continuación, se describen las fases principales para llevar a cabo esta implementación

Diagnóstico Inicial

El primer paso para implementar procesos de gestión es realizar un diagnóstico exhaustivo de la situación actual de la empresa. Este análisis permite identificar las áreas críticas donde la empresa presenta debilidades o ineficiencias. En las empresas familiares, es común encontrar una falta de formalización en áreas clave como la contabilidad, los recursos humanos y la planificación (Dyer, 1986).

Diseño de Procesos

Una vez diagnosticadas las necesidades, el siguiente paso es diseñar los procesos adecuados para cada área de la empresa. Estos procesos deben estar alineados con la cultura y los

valores de la familia, pero al mismo tiempo deben responder a los estándares de una gestión profesional (Gersick et al., 1997). Es importante contar con consultores externos o expertos en el diseño de estos procesos para asegurar que se implementen de forma correcta.

Ejecución y Seguimiento

La implementación de los nuevos procesos debe ser gradual y estar acompañada por una adecuada capacitación de los empleados y miembros familiares. Es fundamental hacer un seguimiento constante para asegurarse de que los procesos se aplican correctamente y generan los resultados esperados. La retroalimentación continua permite ajustar los procesos y adaptarlos según sea necesario (Poza & Daugherty, 2013).

4.3 BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE GESTIÓN

La implementación de procesos de gestión en empresas familiares genera múltiples beneficios que permiten a estas organizaciones mejorar su desempeño y sostenibilidad. A continuación, se analizan los principales beneficios derivados de este proceso:

Eficiencia Operativa

La eficiencia operativa se refiere a la capacidad de una organización para maximizar los resultados obtenidos con los recursos disponibles, minimizando desperdicios, costos y tiempo.

Uno de los principales beneficios de implementar procesos de gestión es precisamente la mejora en la eficiencia operativa. Contar con procedimientos claramente definidos y estandarizados permite a la empresa reducir errores, mejorar la calidad de sus productos o servicios y optimizar el uso de recursos. Según Ward (2011), estas prácticas no solo incrementan la competitividad de la organización, sino que también contribuyen a su sostenibilidad en el largo plazo

Mejora en la Toma de Decisiones

La profesionalización de la gestión también implica un mejor acceso a la información, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas. La recopilación y análisis de datos permite a los líderes familiares tomar decisiones basadas en hechos concretos y no en intuiciones o dinámicas emocionales

Profesionalización de la Gestión

Finalmente, la implementación de procesos de gestión ayuda a profesionalizar la empresa familiar. Esto no solo significa separar los roles familiares de los roles empresariales, sino también establecer una estructura de gobierno corporativo que garantice la continuidad y sostenibilidad del negocio a lo largo de las generaciones (Poza & Daugherty, 2013).

La implementación de procesos de gestión en empresas familiares representa un cambio crucial en la forma en que estas organizaciones operan, promoviendo la profesionalización y la eficiencia. A lo largo del capítulo se ha evidenciado cómo la adopción de una gestión estructurada en áreas clave, como la gestión financiera, los recursos humanos, la planificación estratégica y la gestión operativa, no solo permite a las empresas adaptarse mejor al entorno competitivo, sino también facilita la transición hacia una organización más sostenible y capaz de trascender generaciones.

El diagnóstico inicial, seguido del diseño y la ejecución de procesos formales, proporciona un marco para que las empresas familiares mejoren su toma de decisiones, se adapten a las exigencias del mercado y alineen los intereses familiares con los objetivos empresariales. Además, la implementación de estos procesos contribuye a la profesionalización, separando las dinámicas familiares de las empresariales, lo cual es clave para garantizar la continuidad a largo plazo.

Con esta base de procesos formales, las empresas familiares no solo logran eficiencia operativa y mejora en la toma de decisiones, sino que también aseguran un legado sostenible para futuras generaciones. Esto establece las bases sobre las cuales se puede desarrollar una investigación más profunda acerca de cómo estos procesos influyen en la profesionalización y la gobernanza de las empresas familiares.

Este contexto da paso a la siguiente fase de esta investigación: la metodología, donde se enuncian los enfoques y herramientas utilizados para analizar de forma empírica los efectos de la implementación de procesos de gestión en la profesionalización y éxito de las empresas familiares.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación adoptó un enfoque cualitativo, descriptivo, con estudio de caso único: Empresa CAGSA. El diseño fue no experimental. Este enfoque cualitativo se orientó a interpretar y describir la realidad organizacional, capturando las opiniones y percepciones de los entrevistados. Según Merriam (1988), este tipo de enfoque es adecuado cuando se busca realizar un análisis profundo de los fenómenos estudiados, ya que permite comprender los hechos dentro de su contexto natural.

La recolección de datos se realizó a través de entrevistas a personas clave de la organización e información secundaria a través de documentación interna de la misma.

El uso de entrevistas, como técnica principal de recolección de datos, proporciona flexibilidad y cercanía con los sujetos de estudio, permitiendo obtener información detallada y contextualizada (Goetz y LeCompte, 1988). Este método es especialmente útil en el análisis de un caso específico, ya que posibilita una rica descripción del fenómeno observado y facilita la identificación de procesos particulares dentro de las organizaciones (Merriam, 1988.)

Perfil de los entrevistados:

En la figura N^o 6 se resumen los datos clave de los entrevistados:

Cargo	Unidad de negocio	Modalidad de entrevista
Gerente Administrativo	Contabilidad	Presencial
Gerente de la unidad	YPF Agro	Presencial
Coordinador de la Unidad	Químicos	Presencial
Gerente de la Unidad	Formulados	Telefónica
Gerente de la Unidad	Retail	Presencial
Encargado de Gestión de Inventarios y Logística	YPF Agro	Telefónica
Coordinador de Operaciones y Ventas Minoristas	YPF Agro	Telefónica
Jefe de Planta en Sauce Viejo	Todas	Presencial
Encargado de Logística y Cobranzas	Retail	Presencial

Fuente: elaboración propia.

Esta figura proporciona una visión clara de sus roles y antigüedad dentro de la empresa. La

selección de los entrevistados se basó en su conocimiento sobre las áreas claves de la empresa y su experiencia dentro de la misma.

Las entrevistas fueron realizadas durante la primera quincena de noviembre de 2024 y consistieron en encuentros personales con cada uno de los entrevistados. Se utilizaron preguntas variadas, diseñadas específicamente en función de sus roles y responsabilidades dentro de la organización (Ver anexo 1). Todas las preguntas estuvieron orientadas a explorar aspectos clave relacionados con su puesto de trabajo y la modalidad en la que desempeñan sus actividades, así como su percepción sobre los desafíos y oportunidades dentro de la empresa familiar. La modalidad de recolección de la información fue mixta:

Entrevistas presenciales: realizadas en la sede de la empresa, con los principales responsables.

Entrevistas telefónicas: aplicadas a vendedores que no pudieron asistir presencialmente.

CAPITULO 5: CASO DE ESTUDIO: CAGSA

CAGSA se dedica a la fabricación, comercialización, almacenamiento y distribución de productos químicos para la industria y el campo. Posee dos unidades de negocios: CAGSA QUÍMICOS y CAGSA YPF AGRO.

CAGSA QUÍMICOS fabrica y comercializa una amplia gama de solventes, *thinners* y diluyentes destinados a diversas industrias, tales como la aceitera, alcoholera, cosmética, farmacéutica, metalmecánica y de pinturas. En los últimos años, la empresa ha ampliado su oferta al sector RETAIL, incorporando el fraccionamiento de estos productos para su posterior distribución en ferreterías y pinturerías. Sus principales proveedores son las petroquímicas más reconocidas del país: YPF, AXION, PAMPA ENERGÍA y RAIZEN.

Por su parte, CAGSA YPF AGRO se especializa en la comercialización y distribución de toda la línea de productos YPF para los sectores agrícola e industrial. Entre estos productos se destacan el gasoil, lubricantes, fertilizantes y agroquímicos. CAGSA es distribuidor oficial de YPF, y esta última es su único proveedor para dichos productos

Para desarrollar sus operaciones CAGSA cuenta con tres instalaciones edilicias, una oficina administrativa en el centro de la ciudad de Santa Fe, una planta en las cercanías del Parque Industrial de Sauce Viejo (planta CAGSA QUÍMICOS) y una planta para el almacenamiento de productos YPF AGRO sobre la vera de la RutaNac.19 en jurisdicción de la municipalidad de Santo Tomé (planta CAGSA YPF AGRO).

5.1. HISTORIA

La Empresa inicia sus actividades en 1957, como un emprendimiento personal del Sr. Oscar García, comercializando aeronaftas y JP-1 en cinco aeropuertos del litoral argentino: Santa Fe, Rosario, Paraná, Reconquista y Resistencia. En sus inicios la empresa contaba con personal limitado, encargado únicamente de tareas operativas relacionadas con la carga y descarga de los productos.

Con el advenimiento de las grandes líneas aéreas comerciales en la Argentina el negocio comienza a agotarse, debido principalmente a un rol mucho más relevante de las grandes empresas proveedoras de combustible en el mercado. García lentamente se aleja de los aeropuertos y se empieza a afianzar como uno de los primeros prestadores de servicio para la industria de la región, mediante la comercialización de combustibles, solventes y lubricantes. Para esos tiempos, la compañía toma contacto con una de las empresas más grandes e importantes de la Argentina, YPF, con la cual permanecería desde entonces ligada a lo largo de toda su historia. El nuevo perfil de la Empresa exigía nuevos compromisos, por lo que fue necesario fundar una estructura tanto organizacional como física, que permitiera desarrollar las nuevas actividades. Por este motivo se contrató personal para la realización de tareas administrativas, tareas contables y atención al cliente, construyéndose una oficina comercial en la ciudad de Santa Fe, en 1977, la planta de almacenamiento para los productos que se comercializaban.

A principios de los años noventa, fallece el Sr. Oscar, asumiendo la dirección de la Empresa su hijo, el Ing. Carlos A. García, quien mantiene el rumbo de la misma y genera un lazo aún más estrecho con YPF, lo que permite conseguir mejores condiciones de venta y oportunidades de crecimiento. La compañía adopta por entonces un nuevo nombre comercial, Oscar y Carlos García SRL.

En el año 2000 la Empresa busca afianzar su rol en la región, incorporando nuevos perfiles comerciales, y decide formar parte de un nuevo proyecto de YPF denominado Distribuidor Diesel. El mismo consistía en la prestación de un servicio al agro, basado principalmente en la provisión de gasoil y fertilizantes. En el año 2007 la Empresa inaugura su planta de

Distribuidor Diesel en la Ruta Nacional N° 19 y cambia su razón social convirtiéndose en una sociedad anónima bajo la denominación CAGSA.

5.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS

La oferta de productos de **CAGSA** es amplia y diversificada, lo que le permite satisfacer las demandas de distintos sectores industriales y comerciales. Estos productos se agrupan en cinco categorías principales: **Químicos, Gasoil, Non Oil, Retail y Granel**. Esta segmentación facilita tanto la gestión interna de inventarios como la atención eficiente de las necesidades de los clientes.

En la tabla 1 se detallan las familias de productos que comercializa la empresa, organizadas por categorías y tipo de producto

Tabla 1 Familias de productos que comercializa la empresa CAGSA

Categoría	Producto
Químicos	Alifáticos
	Aguarrás
	Solvente 100/130
	Solvente 60/90 (Solvente Industrial)
	Ciclohexano
	Kerosene blanco
	Aromáticos
	Tolueno
	Highflash
	Xileno
Mezcla	Thinner
	Diluyente para cemento
Gasoil	Ultradiesel
CAGSA YPF	Fertilizantes- Non Oil
	Urea Granulada
	Fosfato Diamónico
	Fosfato Monoamónico
	UAN
	Superfosfato triple
	Superfosfato simple
Glifosato	

	Agroquímico y Plásticos- Non Oil	Dicamba
		Cipertrina
		Bolsas para silo

Categoría		Producto
RETAIL	G-RAS	SOLVENTE PARA SINTETICO C24x500CC PET
		SOLVENTE PARA SINTETICOS C24x900CC PET
		SOLVENTE PARA SINTETICOS C4x4L PET
		SOLVENTE PARA SINTETICOS C15 x 1L
		SOLVENTE PARA SINTETICOS BIDON 20L
	Thinner	THINNER EXTRA (EX STANDARD
		THINNER COMÚN
		THINNER ORO
	Aguarras Mineral	AGUARRAS MINERAL C24x500CC PET
		AGUARRAS MINERAL C24x900CC PET

Fuente: elaboración propia.

5.3. PROVEEDORES

La correcta gestión de proveedores es un pilar fundamental para asegurar la continuidad operativa y la calidad en la cadena de suministro de CAGSA. La empresa establece relaciones estratégicas con proveedores claves que le permiten ofrecer productos de alta

calidad a sus clientes, optimizando los procesos logísticos y garantizando el abastecimiento continuo.

A continuación, se detalla la estructura de abastecimiento, las relaciones con los principales proveedores y las prácticas implementadas en el proceso de aprovisionamiento

El gasoil y los productos pertenecientes a la familia Non Oil son provistos únicamente por YPF, debido a que CAGSA es distribuidor exclusivo de YPF para dichos productos. Para los productos del segmento Químicos cuenta cinco proveedores: YPF, Raizen Argentina, Pampa Energía, Axion Energy

En cuanto a la mecánica de aprovisionamiento, CAGSA retira los productos de las plantas de los proveedores con sus propios camiones salvo el gasoil ULTRADIESEL, el cual es entregado en la planta de CAGSA por YPF. CAGSA, al retirar producto de las plantas de sus proveedores, de acuerdo con el volumen de la venta, puede trasladarlo directamente al cliente o transportarlo a su planta de almacenamiento para la posterior comercialización.



5.4. RECURSOS E INFRAESTRUCTURA

Una gestión eficiente de la logística y el transporte es fundamental para garantizar la entrega oportuna y segura de los productos comercializados por la empresa. Para ello, CAGSA cuenta con una infraestructura de transporte adecuada, que le permite optimizar la cadena de distribución, desde el aprovisionamiento de productos hasta su entrega final a los clientes.

A continuación, se detalla la composición y uso de la flota de transporte de la empresa.

La empresa dispone de una flota de cinco camiones destinada al transporte de los productos que comercializa, además de dos camionetas utilizadas para visitas a clientes y el traslado de pequeños pedidos.

De los cinco camiones, dos se asignan principalmente al traslado de solventes desde las plantas de los proveedores hasta la planta de almacenamiento de la empresa. Los tres camiones restantes se utilizan para la distribución de productos desde dicha planta hacia pequeños y medianos clientes, garantizando un abastecimiento eficiente y oportuno

La infraestructura física de una empresa juega un papel fundamental en el desarrollo eficiente de sus operaciones y en la optimización de sus recursos logísticos. En el caso de **CAGSA**, la compañía cuenta con instalaciones estratégicamente distribuidas que le permiten llevar adelante sus actividades comerciales y operativas de manera eficiente.

Estas instalaciones están compuestas por una oficina comercial, ubicada en el centro de la ciudad de Santa Fe, y dos plantas de almacenamiento situadas en puntos clave de la región. Cada una de estas locaciones cumple un rol específico dentro de la estructura de la empresa, facilitando la gestión administrativa, el almacenamiento y la distribución de productos a sus clientes.

A continuación, se describen en detalle las características y funciones de cada una de estas instalaciones

OFICINA COMERCIAL

Se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Santa Fe, en 9 de julio 3278. En este sitio se llevan a cabo tareas de comercialización desarrolladas por personal de ventas,

administrativo, contable y de gestión.



Figura 7 .Frente de la oficina comercial de CAGSA

PLANTA CAGSA – SAUCE VIEJO

Se localiza a 150 metros de la Ruta Nacional N° 11 en el km 451, jurisdicción de Sauce Viejo, a escasos metros del aeropuerto y del parque industrial. El responsable de la planta es encargado del manejo de la misma, de la logística de carga y descarga de productos. También trabajan dos operarios que asisten al responsable en las tareas y realizan la limpieza del establecimiento.



Figura 8 Frente de la Planta CAGSA – Sauce Viejo



Figura 9 Foto aérea de la Planta CAGSA – Sauce Viejo

PLANTA CAGSA – SANTO TOMÉ

Esta planta fue inaugurada en el año 2007, debido a la constante presión de la empresa YPF para que CAGSA cuente con una planta a la vera de una ruta importante. La misma, se encuentra localizada en el km 5,1 de la Ruta Nacional N° 19, en jurisdicción de Santo Tomé y en zona industrial. En este sitio se llevan a cabo las actividades de recepción, descarga, almacenamiento, comercialización, carga y distribución de gasoil. Cuenta con una persona encargada de atención al público, un operario que realiza la descarga y carga de gasoil y un sereno que vela por la seguridad de las instalaciones.

La figura 10 muestra la planta CAGSA Santo Tome



Figura 10 Frente de la Planta CAGSA – Santo Tomé

5.5 RECURSOS HUMANOS

El área de **Recursos Humanos** de CAGSA juega un rol central en el desarrollo de las operaciones de la empresa. El personal se encuentra distribuido entre las oficinas administrativas y las plantas operativas, con funciones específicas según cada ubicación. Además, ciertas tareas son gestionadas de manera externa a través de terceros.

CAGSA cuenta con un total de 27 empleados, distribuidos según su lugar de trabajo. En la oficina administrativa, trabajan 13 personas, entre ellas el personal administrativo y los vendedores.

En la sede de Sauce Viejo, hay 9 empleados, que incluyen camioneros, ayudantes y el jefe de planta. Mientras que, en la sede de Santo Tomé, trabajan 5 personas, también conformadas por camioneros, ayudantes y el jefe de planta.

El sector de impuestos está tercerizado y es gestionado por un estudio contable. Asimismo, el sistema de información es manejado externamente por una persona que no forma parte de la nómina de la empresa.

En relación a la estructura directiva de la organización está diseñada para garantizar una adecuada toma de decisiones, así como la supervisión y ejecución eficiente de las estrategias corporativas. Esta estructura se compone de dos niveles principales: el Directorio y la Dirección Ejecutiva, cuyas funciones y miembros se detallan a continuación.

a) El Directorio

El Directorio representa el órgano máximo de administración y gobierno de la empresa. Tiene como principal función establecer las políticas generales, objetivos estratégicos y decisiones clave que orientarán el funcionamiento de la organización a largo plazo.

Los miembros del Directorio poseen cargos vitalicios, lo que significa que mantendrán sus funciones hasta el momento de su fallecimiento o hasta que expresen de manera formal su renuncia.

Integrantes del Directorio en CAGSA:

- Carlos Alberto García
- Alejandra Molinas

b) La Dirección Ejecutiva

La Dirección Ejecutiva, por su parte, se encarga de implementar las decisiones tomadas por el Directorio, así como de gestionar las operaciones diarias de la empresa. Los integrantes de este nivel tienen un rol operativo clave y son responsables de la planificación, coordinación y control de los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales.

Integrantes de la Dirección Ejecutiva en CAGSA:

- Josefina García
- Juan Pablo García
- Ignacio García
- Oscar García

La colaboración entre ambos niveles garantiza la alineación de las estrategias de largo plazo con la ejecución operativa, favoreciendo el desarrollo profesional de la empresa y la optimización de sus procesos internos

CAPITULO 6: DIAGNÓSTICO DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE GESTIÓN EN CAGSA

CAGSA enfrenta diversos desafíos que obstaculizan su profesionalización, afectando su eficiencia y sostenibilidad. Entre los principales problemas se encuentra la falta de definición en los procesos de gestión de los sistemas de información, lo que genera duplicidades, errores y retrasos en la toma de decisiones. Además, se generan numerosos informes que no se utilizan adecuadamente, lo que resulta en una pérdida de recursos valiosos. Otro aspecto

crítico es la confusión en los roles de liderazgo y de los empleados, quienes no tienen claridad sobre sus responsabilidades ni sobre a quién deben reportar. Estos problemas generan conflictos internos, ineficiencia operativa y desmotivación, lo que limita el crecimiento de la organización y dificulta su transición hacia una estructura profesional que le permita ser más competitiva y sostenible a largo plazo.

Para poder realizar un análisis profundo de los problemas que enfrenta la empresa, se trabajó en el estudio detallado de cada unidad de trabajo, poniendo el foco en las personas que desempeñan funciones en estas áreas, detallando los procesos que realizan y las interacciones que ocurren en su operación diaria. A través de esta aproximación, fue posible identificar los problemas específicos que afectan la eficiencia y la claridad en los roles. Como parte de esta metodología, se realizaron entrevistas con cada persona responsable de las áreas clave (Ver Figura N^a 6), lo que permitió comprender las dinámicas internas y proponer mejoras concretas orientadas a la profesionalización y optimización de la gestión empresarial.

6.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Con el propósito de analizar en profundidad las características y particularidades de las distintas unidades de trabajo de la empresa, se ha elaborado un cuadro resumen (figura N^o 11), con información obtenida de documentación interna y entrevistas al personal en el cual se detallan los aspectos clave de cada unidad, incluyendo los responsables principales, los procesos logísticos, las formas de comercialización y las dinámicas de distribución. Esta información facilitó la identificación de las fortalezas y debilidades en su funcionamiento, para así proponer mejoras concretas que impulsen la profesionalización de la organización.

Figura N^a 11: Resumen de las Características de las Unidades:

Características	YPF Agro	Químicos	Formulados	Retail
Responsable Principal	Gerente	Coordinador	Gerente	Gerente
Vendedor	Coordinador de ventas	Coordinador	Gerente	Encargado de Logística y Cobranzas
Logística	Encargado de logística	Coordinador	Gerente	Encargado de Logística y Cobranzas
Reparto	Camioneros	Camioneros	Camioneros	Encargado de Logística y Cobranzas
Zona	Santa Fe (Dpto. La Capital y Garay)	Argentina	Argentina	Argentina
Tipo de Cobranza	Normal, Canje	Normal	Normal	Normal
Distribución/Entrega	Directa: retiro del proveedor (fertilizantes/agroquímicos) o desde la planta propia (Ruta 19: gasoil/lubricantes)	Logística propia desde la planta de Sauce o con retiro en proveedor y entrega directa a cliente	Logística propia desde la planta de Sauce o con retiro en proveedor y entrega directa	Logística propia: retiro en la planta Sauce
Cantidad de Productos	30	9 grupos	15	30
Forma de Comercialización	A granel (gasoil/diesel), bolsas, envases cerrados	A granel	A granel	Fraccionado
Origen	Reventa	Reventa	Formulación	Formulación/Reventa
Cantidad de Personal Afectado	4 personas	1 vendedor + 5 camioneros.	1 persona	5 personas

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las entrevistas realizadas (VER ANEXO 2), información propia interna de la empresa y observación participante, se analizan las cuatro Unidades de Negocio previamente descritas en la figura N^a 11.

UNIDAD YPF AGRO –

La Unidad YPF Agro está enfocada en la comercialización de productos agrícolas, combustibles y servicios asociados, cumpliendo tareas operativas y estratégicas. A continuación, se describen las funciones, tareas y principales actividades de las personas involucradas en esta unidad.

1. Esquema General de la Unidad

La unidad está compuesta por un equipo de trabajo liderado por el gerente de la unidad , quien cumple un rol de coordinación, integrando tareas estratégicas y operativas. El equipo lo completan el coordinador de Operaciones y Ventas Minoristas de la Unidad y el encargado de Gestión de Inventarios y Logística, quienes cumplen funciones específicas que complementan la operativa y comercialización de la unidad.

2. Tareas Principales de la Unidad

- Ventas mayoristas y minoristas de agroquímicos, fertilizantes y combustibles.
- Asesoramiento técnico-comercial a los clientes.
- Cobranzas y administración de pagos.
- Comercialización, logística y distribución:
- Carga y descarga de equipos con autoelevador.
- Distribución mediante logística propia y coordinación de repartos de otros vendedores.

3. Principales Funciones de los Integrantes

Gerente YPF AGRO

Cumple una función mixta entre tareas estratégicas y operativas,

- Responsable general de la unidad.
- Gestión y relación con YPF.
- Define los términos de canje o efectivo en las operaciones comerciales.
- Control de ventas y repartos.
- Carga de remitos de venta y prefactura como método de control.
- Registro de compras en el stock.
- Control periódico de cobranzas (en colaboración con Alexis).
- Gestión de pedidos de lubricantes y semillas.

Encargado de Gestión de Inventarios y Logística de la Unidad YPF Agro

Se encarga principalmente de la gestión de inventarios, logística y operaciones comerciales.

- Control de stock mediante sistema, aunque en el caso del gasoil el control es manual, ya que no confían plenamente en el sistema para otros productos.
- Ventas mayoristas de agroquímicos, fertilizantes y combustible (mayorista y minorista).
- Realización de pedidos de gasoil, fertilizantes y agroquímicos.
- Administración de la documentación de canjes.
- Planificación y armado diario de la logística de distribución.
- Registro de pedidos en el sistema.
- Gestión de cobranzas.

Coordinador de Operaciones y Ventas Minoristas de la Unidad YPF Agro

Cumple un rol operativo enfocado en la venta, entrega de productos y cobranzas, con especial atención a clientes minoristas.

- Ventas, principalmente de lubricantes y gasoil.
- Distribución y entrega de productos.
- Gestión de cobranzas.
- Atención a clientes minoristas, especialmente lubricantes y gasoil.
- En el caso de agroquímicos y fertilizantes, consulta precios y condiciones con Ignacio antes de concretar una venta.

PRINCIPALES CONCLUSIONES VALIDADAS CON LAS ENTREVISTAS - UNIDAD AGRO

1. Gestión Personalizada y Dependencia en la Confianza

La unidad Agro se caracteriza por una gestión altamente personalizada, donde los precios de gasoil, agroquímicos y fertilizantes son definidos operación por operación. Esta práctica, aunque eficiente a corto plazo, depende excesivamente de la confianza y la intuición personal, lo cual limita la transparencia y la posibilidad de institucionalizar procedimientos (Dyer, 1986; Poza, 2001). [Capítulo 1, subcapítulo 1.2]

2. Falencias en el Procedimiento de Cobranzas

No existe claridad en el seguimiento de las cobranzas ni un área externa identificada que ejerza control sobre este proceso. La ausencia de políticas y procedimientos formales evidencia una falta de profesionalización en la gestión financiera, lo que puede derivar en

conflictos internos y dificultades en la recuperación de créditos (Gersick et al., 1997). [Capítulo 2, subcapítulo 2.2] Según Ward (1987), una estructura formalizada es fundamental para evitar errores y malentendidos derivados de la falta de comunicación sobre responsabilidades. [Capítulo 2, subcapítulo 2.3]

3. Falta de Políticas de Precios y Bonificaciones

La unidad carece de listas de precios y políticas de bonificación cargadas en el sistema, especialmente en productos como lubricantes y semillas. Esta situación genera inconsistencias en las operaciones y dificulta la estandarización de los procesos comerciales. Como destaca Molinari (2012), la ausencia de procesos formales afecta la eficiencia operativa y crea un entorno propenso a la toma de decisiones arbitrarias. [Capítulo 2, subcapítulo 2.1]

4. Falta de Control Cruzado y Segregación de Funciones

Se han identificado casos donde una misma persona realiza funciones incompatibles, lo que evidencia la falta de control cruzado y la segregación de tareas. Este problema aumenta el riesgo de errores y conflictos de intereses, aspectos críticos en empresas familiares donde las dinámicas informales son comunes (Leach, 2016). [Capítulo 2, subcapítulo 2.2] La falta de una estructura formal dificulta la implementación de controles internos que aseguren la transparencia y eficiencia (Dyer, 1986). [Capítulo 1, subcapítulo 1.2]

5 Ausencia de Orden de Compra y Control de Stock

- **Orden de Compra:** La empresa no cuenta con un sistema formal de órdenes de compra, lo que dificulta el control de adquisiciones y aumenta la informalidad en las transacciones.
- **Stock:** Existe una desconfianza hacia el sistema de stock. Si bien el combustible es controlado parcialmente, otros productos, como fertilizantes y agroquímicos, se gestionan de manera externa mediante Excel. Esta fragmentación refleja una resistencia a la adopción de sistemas de información estructurados, una barrera

común en empresas familiares (Gersick et al., 1997; Laudon & Laudon, 2022). [Capítulo 3, subcapítulo 3.2] La implementación de un Sistema de Gestión Centralizado es clave para garantizar la integridad y confiabilidad del manejo de inventarios, lo que permitiría mejorar la eficiencia y la trazabilidad de los productos (Poza, 2001). [Capítulo 3, subcapítulo 3.1]

6. Sistemas Paralelos y Fragmentación de la Información

La gestión actual presenta una fragmentación significativa de la información, con múltiples procesos llevados por fuera del sistema formal:

- Facturas pendientes de entrega (ventas anticipadas).
- Granos entregados por canje.
- Stock de lubricantes.
- Excel de fertilizantes y agroquímicos en consignación.
- Cuaderno de pedidos pendientes de entrega. La dependencia de sistemas paralelos y no integrados refleja una baja adopción tecnológica y resistencia al cambio, factores que limitan la profesionalización (Leach, 2016). [Capítulo 3, subcapítulo 3.2] Como sugieren Laudon y Laudon (2022), la implementación de un sistema de información robusto y centralizado es fundamental para mejorar la eficiencia operativa, asegurar la trazabilidad de las operaciones y facilitar la toma de decisiones basada en datos. [Capítulo 3, subcapítulo 3.1]

UNIDAD QUIMICOS

La Unidad Químicos de la empresa CAGSA tiene como función principal la compra, venta y distribución de productos químicos a granel, coordinando además procesos logísticos y financieros como las cobranzas. Esta unidad opera con una estructura informal y dependiente de procesos manuales, lo que limita la eficiencia y aumenta el riesgo de errores. Según Molinari (2012) en el capítulo 2, subcapítulo 2.1, la profesionalización en empresas familiares requiere formalizar los procesos operativos y la implementación de sistemas de información integrados que permitan optimizar las operaciones y reducir la dependencia de métodos intuitivos. A continuación, se detallan las principales actividades y los procesos actuales de la unidad, junto con las mejoras propuestas

1. Principales Actividades de los Integrantes

- Compra/Venta de productos a granel.
- Coordinación logística, organizando despachos y colaborando con otras unidades, como la de YPF Agro.
- Reclamo de cobranzas a los clientes, un proceso que carece de políticas formales y seguimiento estructurado.
- La ausencia de procedimientos claros y la alta dependencia de procesos manuales dificultan la eficiencia operativa, lo cual es un problema típico en empresas familiares que aún no han profesionalizado sus sistemas de gestión (Gersick et al., 1997 en el capítulo 2, subcapítulo 2.2).

2. Circuitos de los Procesos en la Unidad de Químicos

Los circuitos de trabajo dentro de la Unidad de Químicos abarcan desde la recepción de pedidos hasta la entrega y facturación de los productos. A continuación, se presenta una descripción detallada de cada paso, las observaciones que evidencian las falencias actuales y las mejoras propuestas para optimizar la gestión.

a. Toma de Pedidos

La recepción de pedidos es una actividad diaria, donde cada cliente cuenta con precios personalizados en USD, que son informados manualmente por correo electrónico. Sin embargo, se evidenció que los listados de precios no están cargados en el sistema, lo que obliga a ingresar esta información manualmente en cada operación. Esto genera demoras y aumenta el riesgo de errores.

Mejora propuesta: Cargar mensualmente los precios en USD en el sistema y asignarlos automáticamente a cada cliente, reduciendo el tiempo operativo y mejorando la precisión en la gestión de precios.

b. Coordinación Logística

La organización de la logística se basa en la zona de entrega, el volumen del pedido y el stock disponible. Actualmente, el encargado de la planta solicita diariamente la existencia real de productos por tanque, lo que implica una verificación manual del inventario. Esta práctica limita la eficiencia y genera retrasos.

Mejora propuesta: Implementar un sistema automatizado que permita consultar en tiempo real el stock disponible, facilitando la coordinación logística y optimizando el uso de los recursos.

c. Registro de Logística

Los detalles de los pedidos, como fecha, transporte, cliente, producto y cantidad, son registrados en un cuaderno compartido con la Unidad Agro. Sin embargo, este registro es parcial, ya que incluye únicamente productos de químicos y gasoil, dejando fuera otras unidades de negocio.

Mejora propuesta: Crear un informe de gestión integral que unifique la información de todas las unidades, centralizando los datos necesarios para el análisis y la toma de decisiones.

d. Carga del Pedido al Sistema

Una vez organizada la logística, los pedidos son ingresados al sistema. En este proceso se completan campos como número de flete y exenciones fiscales, cuando corresponda. No obstante, se observó que algunos pedidos quedan pendientes de ingreso, y la rigidez del sistema retrasa la carga de información.

Mejoras propuestas:

1. Registrar todos los pedidos al sistema en tiempo y forma, completando la información pendiente al momento de confirmar la logística.
2. Automatizar la carga de precios vinculándolos con listas pre-cargadas en el sistema, facilitando la operativa y evitando errores.

e. Preparación de Fletes

El encargado de planta utiliza una planilla manual para organizar los camiones, detallando la patente del transporte y los productos a despachar. Esta metodología dificulta el acceso rápido y estructurado a la información, además de generar un alto riesgo de pérdidas de datos.

Mejora propuesta: Mantener un registro digitalizado de las planillas de fletes, lo cual permitirá un mejor control y optimización de la información logística.

f. Preparación de Pedidos

Una vez confirmada la logística, el encargado de planta prepara los pedidos y actualiza el stock en el sistema al momento del despacho. En los casos donde el pedido no está cargado previamente en el sistema, se emiten remitos manuales, lo cual retrasa el proceso y puede generar duplicidad de información.

Mejora propuesta: Asegurar que todos los pedidos estén cargados previamente en el sistema, evitando la necesidad de emitir remitos manuales y asegurando una trazabilidad eficiente del stock.

g. Facturación

El proceso de facturación se realiza comparando el remito físico con los registros del sistema antes de emitir la factura. No obstante, esta actividad aún depende en gran medida de controles manuales, lo que incrementa el riesgo de errores y retrasa la emisión de facturas.

Mejora propuesta: Automatizar el control de remitos y la facturación mediante la integración del sistema de gestión, asegurando mayor precisión y reduciendo los tiempos operativos.

PRINCIPALES CONCLUSIONES VALIDADAS CON LAS ENTREVISTAS – UNIDAD QUIMICOS

Los procesos actuales de la Unidad Químicos evidencian una alta dependencia de metodologías manuales y sistemas fragmentados, lo cual limita la eficiencia operativa y la trazabilidad de las actividades. Según Molinari (2012) en el capítulo 2, subcapítulo 2.1, la profesionalización de las empresas familiares requiere la formalización de procesos y la adopción de sistemas integrados que centralicen la información y mejoren la toma de decisiones.

Asimismo, la falta de automatización en áreas críticas como la toma de pedidos, la logística y la facturación refleja una crisis de profesionalización que, como sostiene Ward (1987) en el capítulo 2, subcapítulo 2.3, puede ser superada mediante la implementación de tecnología y la definición de procedimientos estandarizados.

La mejora en estos procesos permitirá no solo optimizar la gestión interna de la unidad, sino también reducir errores, tiempos de operación y facilitar la transición hacia una estructura organizativa más eficiente y sostenible (Laudon & Laudon, 2022 en el capítulo 3, subcapítulo 3.1).

UNIDAD RETAIL (Minorista) –

La Unidad Retail de CAGSA tiene como función principal la producción, fraccionado y comercialización de productos como thinners y diluyentes orientados a clientes minoristas. La gestión de esta unidad presenta una combinación de procesos manuales y sistemas paralelos, lo que refleja una falta de confianza en el sistema de información centralizado y un uso limitado de herramientas de gestión formalizadas.

A continuación, se detallan los principales procesos de la unidad, sus falencias y las oportunidades de mejora.

1. Principales Actividades de los Integrantes

Las actividades en la unidad Retail son coordinadas principalmente por el gerente de la unidad con la colaboración del encargado de Logística y Cobranzas. Entre las tareas más relevantes se encuentran:

A. Toma de Pedidos:

- Los pedidos son ingresados en un grupo de WhatsApp y luego cargados en el sistema por el encargado.
- **Observación:** Aunque la lista de precios está cargada y vinculada al cliente, se lleva un sistema paralelo en Excel que duplica tareas, insume tiempo y genera riesgos de errores.

La dependencia de sistemas manuales refleja una falta de confianza en los sistemas de información, lo cual, según Laudon & Laudon (2022), en el capítulo 3, subcapítulo 3.1, limita la capacidad de automatización y genera ineficiencias operativas.

B. Logística y Distribución:

- El encargado organiza la logística diaria y envía los pedidos a planta.

- El jefe de planta prepara los pedidos con los operarios y arma remitos físicos manuales, lo que retrasa el proceso y complica el control cruzado con la facturación.
- Una administrativa controla los remitos firmados y realiza la facturación posterior.

Observación: La generación de remitos manuales implica pérdida de tiempo y dependencia de una sola persona, lo que aumenta los errores. La falta de automatización en procesos críticos, como remitos y facturación, puede resolverse mediante sistemas de gestión centralizados.

C. Cobranzas:

- El encargado es responsable de la cobranza, pero no tiene acceso a la base de datos en Excel, donde se encuentran los pendientes de cobro.
- Observación: No existe un control exhaustivo sobre las cuentas a cobrar. Según Ward (1987), en el capítulo 2, subcapítulo 2.3, la falta de acceso a información clave genera ineficiencia y retrasos en la recuperación de ingresos, afectando la liquidez de la unidad.

D. Compras de Insumos:

- Las compras de packaging las realiza un pasante a través de WhatsApp o correos electrónicos personales.
- No se cuenta con órdenes de compra formales, ni con control de stock de seguridad o puntos mínimos de reposición.

Observación: El desorden en las compras genera falta de control y dependencia del proveedor.

La informalidad en el proceso de compras es común en empresas familiares no profesionalizadas, donde no existen políticas claras de adquisición y control (Dyer (1986) en el capítulo 1, subcapítulo 1.2).

2. Sistema de Información y Procesos Paralelos

La gestión de la unidad Retail presenta un uso limitado del sistema de información central, acompañado de procesos duplicados en Excel:

- **Estadísticas de Ventas:** Se registran en Excel, lo que requiere tiempo adicional y aumenta el riesgo de errores.
- **Costeo de Productos:** El costo de los productos no está cargado en el sistema, dificultando la evaluación de la rentabilidad.
- **Stock:** No utilizan el sistema para consultar stock; el control depende de métodos manuales y no permite determinar de manera rápida las unidades disponibles.
- **Sistema Paralelo:** Los pasantes mantienen una base de datos en Excel desde hace 5 años, actualizada semanalmente, que se utiliza para liquidar comisiones.

Aunque esta base ofrece información útil, la falta de confianza en el sistema refleja la necesidad de parametrización y profesionalización del mismo.

Gersick et al. (1997) en el capítulo 2, subcapítulo 2.2 sostienen que la resistencia a los sistemas centralizados en empresas familiares surge de la falta de tiempo para su implementación y del apego a métodos informales. La digitalización es clave para superar estas barreras y aumentar la eficiencia.

3. Ventajas Identificadas

- Pedidos cargados al sistema.
- Listas de precios integrados y vinculados a clientes.
- Disponibilidad de datos históricos para análisis (aunque fuera del sistema).

4. Desventajas Detectadas

1. **Falta de Confianza en el Sistema:** La dependencia de Excel refleja una resistencia a la profesionalización tecnológica y a la automatización de procesos.
2. **Remitos Físicos:** Los remitos manuales implican pérdida de tiempo y errores en el control cruzado con la facturación.
3. **Cobranzas sin Control Formal:** JM no tiene acceso a la base externa con cuentas pendientes, lo que dificulta la gestión de cobranzas.
4. **Compras Informales:** No se utilizan órdenes de compra, y las compras se gestionan a través de canales personales, sin trazabilidad formal.
5. **Control de Stock:** No existe un registro confiable del stock de packaging, y el sistema no facilita la consulta rápida del inventario de productos terminados.
6. **Costeo de Productos:** No se cuenta con el costo de los productos, lo que impide evaluar la **rentabilidad real** de la unidad.
7. **Duplicación de Información:** La base en Excel implica tiempo de gestión y posibilidad de errores.

PRINCIPALES CONCLUSIONES VALIDADAS CON LAS ENTREVISTAS – UNIDAD RETAIL

La Unidad Retail refleja una gestión con procesos informales, uso limitado del sistema y dependencia de herramientas manuales y paralelas, como Excel. Estos problemas evidencian una crisis de profesionalización que, según Molinari (2012) en el capítulo 2, subcapítulo 2.1, limita la eficiencia operativa y la toma de decisiones informadas.

La implementación de un sistema de información integrado, con procesos automatizados y controles formales, permitiría:

- Eliminar la duplicación de tareas.
- Facilitar la consulta de stock y rentabilidad.
- Mejorar la trazabilidad de pedidos y compras.
- Optimizar la gestión de cobranzas y facturación.

Como sostiene Poza (2001) en el capítulo 3, subcapítulo 3.1, la adopción de prácticas estructuradas y el uso eficiente de la tecnología son claves para que las empresas familiares superen sus barreras operativas y aseguren la sostenibilidad a largo plazo.

UNIDAD QUIMICOS FORMULACION (Granel) –

UNIDAD CON FUNCIONAMIENTO MIX DE RETAIL Y QUÍMICOS.

1. Principales Actividades y Funciones de los Integrantes

La unidad se dedica a la formulación de *thinners* y diluyentes, con actividades y responsabilidades específicas:

- Formulación de productos: Coordinada por El gerente de la unidad y ejecutada por el jefe de planta.
- Gestión de Stock: Control del inventario, exceptuando la unidad de YPF.
- Coordinación del mantenimiento general de la planta de Sauce Viejo: Función centralizada en el gerente para asegurar el funcionamiento operativo de la planta.

2. Circuitos Operativos en la Unidad

2.1 Compras de Materia Prima

El gerente es responsable de las compras de materia prima para la formulación de productos. Al igual que en otras unidades, las compras se gestionan de manera informal:

Sin órdenes de compra formales, lo cual dificulta el control sobre las compras pendientes de entrega y pago.

Las solicitudes se realizan vía correos electrónicos, sin trazabilidad clara ni centralización de la información.

La recepción de materia prima se realiza con camiones propios, y las facturas llegan por correo electrónico.

Observaciones: La ausencia de un sistema formal de órdenes de compra y control de recepción genera ineficiencia y falta de trazabilidad. Según Ward (1987), en el capítulo 2, subcapítulo 2.3, la implementación de procesos estandarizados es clave para mejorar el control de compras y evitar errores administrativos. Además, la profesionalización exige herramientas que centralicen la información y faciliten la planificación de inventarios

2.2 Formulación de Productos

El proceso de formulación se realiza de la siguiente manera:

El gerente define la formulación de thinners y diluyentes.

El jefe de planta ingresa la información en el sistema, descargando las materias primas utilizadas.

Si bien la receta está en el sistema, no se encuentran disponibles los costos asociados a cada formulación, lo que limita la posibilidad de evaluar la eficiencia del proceso y calcular la rentabilidad.

Observaciones: La falta de integración del costeo en el sistema genera dependencia de Excel, lo que dificulta la obtención de estadísticas y análisis de rentabilidad. Esto refleja una crisis de profesionalización (Dyer, 1986), en el capítulo 1, subcapítulo 1.2), donde la informalidad en la gestión de información impide la toma de decisiones basada en datos concretos.

2.3 Determinación de Precios y Costos de Productos

La determinación del precio de venta y del costo del thinner es un proceso manual que involucra al gerente de la unidad :

El precio de venta se ajusta mensualmente y se define de manera conjunta.

El costo del thinner se calcula en Excel y se comunica al encargado de la Unidad Retail, para su aplicación en el cálculo de productos fraccionados.

Observaciones:

La gestión en Excel limita la posibilidad de obtener estadísticas precisas de ventas y rentabilidad, además de introducir errores y duplicación de tareas.

La falta de integración de los costos en el sistema genera una desconexión entre la formulación, la determinación de precios y el análisis de resultados.

Los sistemas de información son fundamentales para garantizar la precisión en el cálculo de costos y la trazabilidad de las operaciones. La ausencia de estos sistemas refleja una resistencia al cambio tecnológico, típica en organizaciones que dependen de prácticas informales (Poza (2001) en el capítulo 3, subcapítulo 3.1).

PRINCIPALES CONCLUSIONES VALIDADAS CON LAS ENTREVISTAS - QUIMICOS FORMULACION

La gestión de la unidad de producción de thinners y diluyentes presenta importantes desafíos en términos de profesionalización y uso de sistemas de información. La dependencia de procesos manuales y herramientas como Excel genera ineficiencias, falta de trazabilidad y dificultades para evaluar la rentabilidad del negocio.

Falta de formalización en compras: La ausencia de órdenes de compra y trazabilidad refleja una necesidad urgente de estandarización de procesos

Costo y precios en Excel: La falta de integración de los costos en el sistema impide la toma de decisiones informadas y la generación de estadísticas de ventas

Gestión del stock y formulación: La desconexión entre las recetas en el sistema y los costos limita la posibilidad de optimizar la eficiencia operativa

La implementación de un sistema integrado de gestión (ERP) permitiría resolver estas problemáticas al:

Centralizar la información de compras, stock y formulación.

Automatizar el cálculo de costos y rentabilidad.

Facilitar el análisis estadístico para la toma de decisiones estratégicas.

Como sugieren Gersick et al. (1997) en el capítulo 2, subcapítulo 2.2 en el capítulo 2, subcapítulo 2.2, la profesionalización requiere superar la resistencia al cambio y adoptar herramientas que permitan formalizar los procesos y optimizar la operación. De esta manera, la unidad podría alcanzar un mayor grado de eficiencia y sostenibilidad, alineándose con los objetivos de crecimiento de la empresa familiar.

PLANTA SAUCE VIEJO (no incluye YPF AGRO) –

La planta de Sauce Viejo presenta dificultades operativas y de comunicación interna, agravadas por la distancia física con la oficina central. Estas deficiencias incluyen falta de previsión, procesos manuales y dependencia de sistemas paralelos, lo que evidencia una crisis de profesionalización en la gestión operativa.

1. Tipos de Remitos y Circuito de Comprobantes

En la planta se manejan los siguientes tipos de remitos, con procesos específicos:

- **Remitos de Almacenaje:** Utilizados para registrar movimientos de stock de productos ya facturados.
- **Remitos de Gasoil YPF Agro:** Aplicables tanto a movimientos internos como externos.
- **Remitos de Retail:** Asociados a operaciones específicas con clientes.

Circuito: El jefe de planta recopila diariamente toda la papelería y la envía a la oficina central mediante un bolsín diario. Sin embargo, no existe un responsable designado ni un horario fijo para esta tarea, lo que genera retrasos en el procesamiento de información.

Observación: La informalidad en este proceso refleja la ausencia de procedimientos claros y estructuras formales, limitando la eficiencia administrativa. Según Gersick et al. (1997, cap. 1.2, "Problemas, ventajas y desventajas en la gestión de empresas familiares"), la falta de roles definidos y procesos estandarizados es un síntoma de la resistencia a la profesionalización típica en empresas familiares.

2. Circuitos Operativos

2.1 Ingreso de Productos a Stock

- **Insumos (botellitas, cajas, etc.):** No se registran en el sistema. Solo se verifica la cantidad en el remito antes de enviarlo al bolsín.
- **Materia Prima:** Se ingresa al sistema utilizando el remito del proveedor. Sin embargo, el sistema no genera un pendiente de factura, lo que puede ocasionar discrepancias entre lo recibido y lo facturado, o entre lo registrado y lo pagado.
- **Observaciones:**
 - La falta de vinculación entre el ingreso de materia prima y la facturación genera descontrol administrativo.
 - Los ajustes por diferencias de inventario se realizan manualmente, lo que aumenta la carga operativa.

La falta de integración de sistemas refleja un bajo nivel de automatización. Según Laudon & Laudon (2022, cap. 3, "La importancia de los sistemas de información en la profesionalización de las empresas") la digitalización y centralización de datos son fundamentales para garantizar la trazabilidad y reducir errores.

2.2 Coordinación del Mantenimiento de la Planta

El mantenimiento es gestionado de manera informal:

- **Reparaciones menores:** Realizadas internamente.
- **Reparaciones mayores:** Coordinadas por Oscar, Juan Pablo o Julián, según corresponda.
- **Forma de pago:** Gestionada directamente por la oficina central.

Observación: La ausencia de un plan de mantenimiento estructurado y la falta de una figura responsable generan ineficiencias. Según Molinari (2012, cap. 2.3, "Estrategia para abordar la profesionalización en empresas familiares"), un mantenimiento planificado y delegaciones claras son esenciales en un entorno profesionalizado.

2.3 Despacho de Productos desde Sauce

2.3.1 Químicos:

- Los pedidos se reciben por correo electrónico. El jefe de planta genera remitos físicos y organiza el despacho, pero muchas veces estos se realizan sin que los pedidos estén cargados en el sistema.
- El proceso incluye controles manuales con remitos triplicados, que posteriormente se procesan en el sistema.

2.3.2 Viajes Directos (Proveedor-Cliente):

- El camión carga directamente en la petrolera y el jefe de planta genera un remito físico con cantidades estimadas, que luego se ajusta con datos del proveedor.

2.3.3 Circuito Retail:

- Los pedidos se registran en el sistema antes del despacho, pero el jefe de planta los anota manualmente en un cuaderno, duplicando el trabajo.

Observaciones:

- La duplicidad de tareas y la informalidad en los registros aumentan el tiempo operativo y la probabilidad de errores.
- La falta de automatización en el manejo de stock y pedidos refleja la falta de confianza en el sistema.

Según Ward (1987, cap. 2.2, "Obstáculos al camino de la profesionalización"), las empresas familiares enfrentan una resistencia al cambio que obstaculiza la adopción de tecnología, limitando su capacidad de optimizar procesos.

3. Procesos de Formulación

La formulación de productos (thinners, solventes, diluyentes) se realiza sin previsión ni registro formal:

- El jefe de planta formula en función de los requerimientos inmediatos que recibe por WhatsApp.
- Los registros son manuales y no se ingresan al sistema, lo que impide calcular costos reales y analizar la rentabilidad.
- Solo se da de baja la materia prima utilizada, mientras que los insumos y el packaging no se contabilizan.

Observación: La ausencia de recetas y costos en el sistema dificulta la evaluación del desempeño operativo y financiero. Según Molinari (2012, cap. 2.1, "Dimensiones en el proceso de profesionalización") la falta de sistematización en la formulación limita la capacidad de la empresa para tomar decisiones estratégicas basadas en datos.

4. Recuento de Stock

El recuento de stock se realiza día por medio, debido a diferencias frecuentes entre el inventario físico y el sistema. Este proceso es manual y requiere aproximadamente dos horas diarias, lo que implica una alta carga operativa.

Observación: La falta de control sobre el stock refleja problemas en la gestión de inventarios y en la confiabilidad del sistema. Según Laudon & Laudon (2022, cap. 3.2, "Barreras para

la implementación de sistemas de control de gestión") la automatización del control de inventarios es esencial para optimizar la gestión y reducir la pérdida de tiempo.

PRINCIPALES CONCLUSIONES VALIDADAS CON LAS ENTREVISTAS -

La planta Sauce Viejo enfrenta desafíos significativos derivados de la falta de profesionalización y la dependencia de procesos manuales:

- La ausencia de sistemas integrados genera duplicidad de tareas, errores y retrasos, afectando la eficiencia operativa y administrativa.
- La informalidad en el manejo de stock, mantenimiento y formulación refleja una resistencia al cambio, típica en empresas familiares

Recomendaciones:

1. **Automatizar procesos clave:** Implementar un sistema integrado para el manejo de inventarios, pedidos y formulaciones.
2. **Delegar responsabilidades claras:** Asignar roles específicos para el mantenimiento y el transporte de documentación.

GERENTE ADMINISTRATIVO –

El gerente desempeña un rol crucial como responsable administrativo en CAGSA, encargándose de supervisar y gestionar las tareas administrativas y financieras clave. Su función combina tareas operativas, análisis financiero y coordinación interdepartamental, pero enfrenta desafíos derivados de procesos manuales y falta de integración de sistemas, característicos de empresas familiares en etapas de profesionalización.

1. Funciones del Gerente administrativo

1.1 Principales Funciones

- **Supervisión administrativa:** Coordinación de tareas generales, planificación de inversiones y control de pagos a petroleras.
- **Control financiero:** Negociaciones bancarias, relación con el estudio contable y desarrollo de estrategias comerciales y financieras, principalmente para la unidad de químicos.
- **Gestión estratégica:** Análisis y control de gastos en diferentes áreas de la empresa.

1.2 Funciones Operativas

- Control diario de saldos bancarios.
- Control de plazos de pago
- Organización de salidas de dinero.
- Asientos contables relacionados con devengamientos (sueldos e impuestos).
- Seguimiento de clientes: Verificación crediticia (a través de Nosis) únicamente para químicos.
- Control de consumos de combustible de camiones (aunque esto podría delegarse al jefe de planta , jefe de planta).

Observaciones:

La descripción de funciones refleja falta de delegación y distribución de responsabilidades, lo que puede generar sobrecarga en el gerente administrativo y limitar la eficiencia operativa. Según Ward (1987, Capítulo 1.2)), la profesionalización requiere una clara definición de roles y procesos, evitando dependencias excesivas de una sola persona.

2. Organización Financiera

2.1 Gestión Diaria

El gerente administrativo revisa los saldos bancarios diariamente

2.2 Gestión del Cashflow

- Mantiene una planilla de Excel que detalla la amortización de préstamos y los pagos diarios.
- La información está en su memoria diaria, pero no existe un flujo de caja proyectada formalizada que incluya compromisos asumidos y estimaciones mensuales.

Observaciones:

La falta de un sistema integrado para la gestión de flujo de caja refleja una carencia de herramientas de planificación financiera, lo que limita la capacidad de anticipación y toma de decisiones estratégicas. Según Molinari (2012, Capítulo 2.1)), un sistema formal de cashflow es esencial para empresas en profesionalización, permitiendo un control eficiente de recursos financieros.

2.3 Inversiones

Las decisiones de inversión se toman en equipo, considerando la disponibilidad de créditos y las oportunidades, como adquisición de rodados o camiones.

2.4 Gestión de Proveedores

- **Petroleras:** Carmen organiza los pagos, incluyendo la información diaria de facturas y vencimientos en una planilla de Excel.
- **Unidad Químicos:** Sánchez informa oralmente las compras, especialmente porque son en USD, lo que requiere un seguimiento adicional.

- **Unidad Agro:** El control de compras es reactivo; los pagos se organizan cerca de los vencimientos, lo que puede generar ciclos negativos de caja si no se vende a tiempo el stock.

Observaciones:

La duplicidad de trabajo (Excel y sistema) y la falta de integración en las plataformas generan ineficiencia y limitan la capacidad de análisis. Según Laudon & Laudon (2022, Capítulo 3.1) la centralización de datos en un sistema integrado reduce la carga operativa y mejora la gestión financiera.

3. Controles Administrativos y Financieros

3.1 Control de Cobranzas

- Revisión semanal del DPV (principalmente de Agro).

Observaciones:

La falta de seguimiento activo en cobranzas refleja debilidades en los controles internos, lo que puede afectar la liquidez de la empresa. Poza (2001, Capítulo 2.1), destaca que un control efectivo de cobranzas es crucial para la sostenibilidad financiera en empresas familiares.

3.2 Control de Stock

- Solo se controlan parcialmente los stocks de químicos, mientras que los de lubricantes, combustibles y retail no se registran adecuadamente.
- El stock administrativo y el de planta deben ser conciliados, pero actualmente se manejan de manera separada, generando inconsistencias.

Observaciones:

La falta de un control centralizado de inventarios genera desconfianza en los datos y una alta dependencia de ajustes manuales. Según Gersick et al. (1997, Capítulo 2.1), la

profesionalización incluye la implementación de sistemas que permitan un control confiable y automatizado del stock.

3.3 Declaraciones Juradas (DDJJ)

Revisa semanalmente las declaraciones realizadas por el estudio contable, asegurando cumplimiento normativo.

PRINCIPALES CONCLUSIONES VALIDADAS CON LAS ENTREVISTAS -

1. Duplicidad de tareas y sistemas paralelos:

- El uso simultáneo de Excel y sistemas formales genera ineficiencia operativa y aumenta la probabilidad de errores.
- Según Laudon & Laudon (2022, Capítulo 3.1), la integración de sistemas permite reducir la carga administrativa y optimizar procesos.

2. Falta de control en compras y stock:

- Los procesos informales y reactivos en la gestión de compras afectan la planificación financiera y operativa.
- Ward (1987, Capítulo 2.1) enfatiza la necesidad de controles claros para garantizar la trazabilidad y evitar ciclos negativos de caja.

3. Dependencia de roles clave:

- Carmen asume un volumen significativo de tareas, lo que refleja una falta de delegación y distribución de responsabilidades.
- Según Dyer (1986, Capítulo 1.2) la profesionalización incluye la descentralización de funciones y la creación de equipos especializados.

Recomendaciones de Mejora

1. Implementación de un sistema de gestión integrada (ERP):

- Centralizar la gestión de compras, flujo de caja y stock, eliminando la duplicidad de tareas en Excel.

2. Formalización del flujo de caja proyectado:

- Crear un cashflow mensual en el sistema que incluya compromisos asumidos, vencimientos y estimaciones de ingresos.

3. Delegación de responsabilidades:

- Transferir tareas operativas, como el control de consumos de combustible y seguimiento de cobranzas, a otros roles específicos.

4. Optimización del control de stock:

- Integrar el stock administrativo y el de planta en un sistema único, con actualizaciones en tiempo real para mejorar la trazabilidad.

5. Capacitación en uso de sistemas y herramientas digitales:

- Formar a Carmen y a su equipo en el uso de herramientas tecnológicas para optimizar su gestión diaria.

6.2 Debilidades de CAGSA

Las debilidades internas de CAGSA fueron identificadas a través de un análisis integral que abarcó todas las unidades de negocio de la empresa. Este estudio incluyó una evaluación detallada de los procesos operativos, las dinámicas internas y las interacciones entre los colaboradores, permitiendo detectar tanto problemas comunes como específicos que afectan el desempeño organizacional y obstaculizan la transición hacia una gestión profesionalizada. Este capítulo examina las principales debilidades de CAGSA, abordando aspectos

estructurales como la falta de claridad en roles y responsabilidades, así como deficiencias operativas relacionadas con la integración organizacional y el uso de sistemas de información. Además, estas problemáticas se relacionan con barreras comunes en las empresas familiares, tales como la informalidad en los procesos, la dependencia excesiva de personas clave y la carencia de comunicación efectiva.

Cada debilidad analizada se conecta con los conceptos teóricos presentados en esta tesis, proporcionando un marco que permite comprender cómo estas limitaciones impactan el crecimiento y la sostenibilidad de la organización. Finalmente, se destacan oportunidades de mejora que pueden ayudar a CAGSA a superar estos desafíos, promoviendo una gestión más eficiente y posicionando a la empresa en un camino hacia la profesionalización y sostenibilidad organizacional

1. Falta de definición en roles y responsabilidades

- No es fácil determinar claramente la ubicación de cada colaborador dentro del organigrama. Los procesos, líneas de mando y responsabilidades no están definidos, lo que genera informalidad en la organización.
- Ejemplos:
 - Seguimiento de los deudores por ventas: hay varios responsables, pero ninguno con una asignación completa de la tarea.
 - En general, las personas no siempre saben quién es su superior inmediato.

Esta debilidad se relaciona con la "crisis de gobernanza" descrita en la tesis. La falta de roles y estructuras definidos afecta directamente la toma de decisiones y la eficiencia organizacional. Este problema refleja la necesidad

de transitar hacia una estructura profesionalizada, en la que se establezcan roles claros y se elimine la ambigüedad (Gersick et al., 1997).

2. Falta de integración organizacional

- La empresa no opera como una unidad cohesiva, sino como entidades independientes sin una coordinación general efectiva.
- Este problema desarticula la gestión de la información y evidencia la ausencia de una figura tipo "controller" con suficiente autoridad para garantizar uniformidad, integridad y confiabilidad en los datos.

La profesionalización, según la tesis, requiere la implementación de sistemas de información robustos que centralicen los datos y respalden la toma de decisiones. La falta de integración refleja una resistencia al cambio y una dependencia de prácticas tradicionales que frenan la eficiencia y cohesión organizacional.

3. Dependencia excesiva del programador del sistema

- El sistema actual contiene una gran cantidad de información, pero esta es incompleta y, en muchos casos, adaptada específicamente a las necesidades individuales de los usuarios.
- Este diseño personalizado genera una dependencia total de una única persona para su mantenimiento, lo que se traduce en limitaciones de soporte y riesgo operativo.
- No existe una figura designada para arbitrar las inconsistencias en el uso del sistema.

Esta situación está alineada con las barreras descritas en la tesis para la profesionalización, como la "creencia en la irremplazabilidad del fundador". Además, refuerza la importancia de estandarizar procesos y utilizar un ERP bien implementado para reducir la dependencia de individuos específicos y aumentar la escalabilidad (Laudon & Laudon, 2022).

4. Uso limitado del ERP (Sistema de Planificación de Recursos Empresariales)

- El ERP no se utiliza en toda su capacidad, ya que no todas las transacciones se registran en él.
- Información relevante se maneja fuera del sistema, lo que dificulta la generación de indicadores clave y, principalmente, conocer la rentabilidad real de la empresa.
- Esta práctica de mantener sistemas paralelos no solo elimina los beneficios del ERP, sino que también aumenta el esfuerzo y tiempo necesarios para su gestión.

La centralización de información a través de un ERP es esencial para optimizar la toma de decisiones y garantizar la transparencia. El uso parcial de este sistema refleja una "crisis de profesionalización" que limita la eficiencia operativa y perpetúa la informalidad.

5. Problemas de comunicación y coordinación

- Existe una falta general de comunicación, coordinación y previsión entre las áreas.

- La informalidad predomina en la organización, y los prejuicios sobre personas o unidades de negocio dificultan la interacción y colaboración efectiva.

Una comunicación efectiva es fundamental para evitar conflictos internos y mejorar el desempeño organizacional. La "crisis de comunicación" mencionada puede abordarse mediante procesos formalizados y sistemas que favorezcan el intercambio de información y la colaboración entre áreas (Ward, 1987).

6. Dependencia de personas clave y ausencia de planes de reemplazo

- Cada colaborador trabaja de manera aislada y particular, sin un sistema que asegure la continuidad operativa en caso de ausencias.
- No existen reemplazos designados para figuras clave que no son parte de la familia.
- Los miembros de la familia no siempre comprenden el funcionamiento general de las unidades de negocio, lo que limita su capacidad para aportar de manera efectiva.

Este problema se relaciona con la "crisis de sucesión" descrita en la tesis, que resalta la importancia de planificar adecuadamente la transición de roles y responsabilidades. La ausencia de planes de reemplazo refleja una falta de preparación para profesionalizar la gestión y depender de talento externo.

6.3 Propuestas de mejoras

En el proceso de profesionalización de empresas familiares, es fundamental identificar y abordar las debilidades estructurales y operativas que limitan su crecimiento y sostenibilidad. Este apartado presenta una serie de propuestas de mejora específica para CAGSA, orientada a optimizar su funcionamiento interno y alinearlo con las mejores

prácticas organizativas. Basadas en el análisis teórico y empírico desarrollado en esta tesis, estas propuestas buscan fortalecer la estructura organizativa, fomentar la integración de las áreas de negocio y garantizar la implementación de sistemas de información confiables.

Cada recomendación responde a las necesidades identificadas en los capítulos anteriores y se relaciona directamente con los desafíos típicos que enfrentan las empresas familiares en su transición hacia modelos de gestión más profesionales. A continuación, se detallan cinco áreas clave de intervención, desde la definición de un organigrama claro hasta la creación de procedimientos estandarizados que aseguren la eficiencia operativa y la sostenibilidad a largo plazo.

1. Definir una estructura y organigrama claro

- Es fundamental iniciar con la definición de una estructura organizacional que incluya un organigrama bien delineado.
- Evaluar si los perfiles actuales de los colaboradores se ajustan a los requerimientos de cada puesto y si están dispuestos a asumir sus responsabilidades plenamente.
- Establecer unidades de negocio definidas y áreas transversales dentro de la organización.
- Clarificar las responsabilidades y las líneas de mando para evitar confusiones.
- Reflexionar sobre la necesidad de contar con colaboradores específicos en cada unidad o promover mayor transversalidad.

En la tesis se destaca que la profesionalización requiere una estructura organizativa clara, con roles definidos y líneas de mando establecidas (Gersick et al., 1997). Esto ayuda a superar la "crisis de gobernanza", que suele surgir en empresas familiares debido a la informalidad en la toma de decisiones.

2. Reconocimiento de la integración organizacional

- Aceptar que todas las áreas forman parte de un sistema integral y trabajar con información completa, uniforme y accesible.
- Garantizar que la información de cada unidad esté disponible para análisis y para todos los miembros relevantes de la organización.
- Promover la capacitación y el conocimiento sobre el funcionamiento de las diferentes unidades de negocio para mejorar la colaboración.

La tesis menciona que trabajar como un sistema integral es esencial para optimizar la eficiencia operativa y mejorar la colaboración entre áreas. Esto está vinculado a la importancia de implementar sistemas de información robustos que permitan la centralización de datos y una visión compartida de la organización (Laudon & Laudon, 2022).

3. Optimizar el sistema de información

- Diseñar un plan de trabajo con el programador, estableciendo fechas y objetivos parciales pero claros para poner el sistema a punto.
- Formar un grupo de trabajo que incluya usuarios clave para coordinar y supervisar el progreso.
- Asegurar que el sistema sea capaz de generar información confiable y útil para la gestión.

El uso limitado de sistemas ERP en CAGSA refleja una barrera crítica para la profesionalización, según la tesis. La falta de utilización completa del ERP perpetúa la informalidad y dificulta la toma de decisiones basada en datos. Un sistema bien implementado puede resolver estas deficiencias y fomentar la toma de decisiones estratégicas basadas en información objetiva.

4. Rol del Controller

- Proponer y fortalecer el rol de un Controller que centralice la coordinación financiera y operativa.
- Implementar un cierre mensual liderado por esta figura o por el área administrativa.
- Facilitar reuniones mensuales para revisar resultados, rentabilidad bruta de las unidades de negocio e iniciativas comerciales en curso.
- Este rol puede ser interno o desempeñado por un consultor externo para garantizar imparcialidad y experiencia.

La tesis subraya la necesidad de un "controller" o figura similar para coordinar la información financiera y operativa. Esto abordaría la "crisis de integración" al garantizar que la información sea uniforme y accesible, además de promover reuniones periódicas para alinear objetivos y estrategias entre las unidades de negocio.

5. Establecer procedimientos claros

- La empresa debe ser la encargada de definir los procedimientos clave, en lugar de dejar esta responsabilidad en manos de los empleados.
- Documentar los procesos más importantes de manera que sean comprensibles y accesibles para todos.
- Promover la aplicación uniforme de los procedimientos para garantizar consistencia y eficiencia.

La falta de procedimientos claros es una muestra de la "crisis de profesionalización" identificada en la tesis. Documentar procesos estandarizados no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también

reduce la dependencia de personas específicas y facilita la sucesión generacional (Ward, 1987).

CONCLUSION

La presente investigación ha abordado de manera integral los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas familiares en su camino hacia la profesionalización y la adopción de sistemas de información eficientes. A través del estudio de caso de CAGSA, se ha evidenciado cómo la falta de estructuras organizativas claras, la resistencia al cambio y la dependencia de modelos de gestión tradicionales limitan el crecimiento y la sostenibilidad de este tipo de organizaciones.

La profesionalización se erige como un factor clave para superar estas barreras, permitiendo establecer una gestión basada en prácticas objetivas, delegación efectiva y un enfoque estratégico. Este proceso no solo fortalece la estructura organizativa, sino que también facilita la sucesión generacional, reduce los conflictos internos y mejora la eficiencia operativa. Por otro lado, la implementación de sistemas de información robustos centraliza los datos, mejora la toma de decisiones y promueve la transparencia y el control, elementos esenciales en un entorno cada vez más competitivo y globalizado.

Los resultados de esta investigación confirman que las empresas familiares que logran integrar estrategias de profesionalización con herramientas tecnológicas modernas no solo incrementan su competitividad, sino que también aseguran su continuidad y crecimiento sostenible a largo plazo. Sin embargo, también se identificaron barreras significativas, como la resistencia de los fundadores a delegar responsabilidades y la falta de un plan de sucesión claro, que deben ser abordadas con una planificación cuidadosa y un acompañamiento adecuado.

Esta tesis no solo proporciona un análisis detallado de los retos y beneficios de la profesionalización en las empresas familiares, sino que también ofrece recomendaciones prácticas para implementar cambios estructurales y tecnológicos. Estos aprendizajes son una guía valiosa para otras organizaciones familiares que buscan consolidar su legado y adaptarse a las demandas del entorno actual.

BLIOGRAFIA

PwC. Global Family Business Survey. Disponible en www.pwc.com

Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Harvard Business School Press.

Dyer, W. G. (1986). Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions. Jossey-Bass.

Ward, J. L. (1987). Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership. Jossey-Bass

Molinari P (2012) – “EL Salto del dueño” –Temas grupo editorial – Buenos aires

Poza, J.,(2001) “Empresas Familiares”, Internacional Thompson Editores, México.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. Family Business Review

Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business Review Press.

Gallo, M. A. (1995). Empresa familiar: Textos y casos. Fundación Argentaria

Leach P (2016)- “ La empresa Familiar” –Ediciones Granica – Buenos Aires

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2022). Management Information Systems: Managing the Digital Firm (17th ed.). Pearson

Jaramillo Salgado, V. H. (2002). Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión. Forum Empresarial.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.

ANEXO 1 – GUÍA DE ENTREVISTAS

Entrevista al Gerente de la Unidad Retail

1. ¿Podrías contarme sobre tu rol dentro de la Unidad Retail y cuáles son tus principales responsabilidades?
2. ¿Cómo manejan la toma de pedidos y el registro en el sistema?
3. ¿Existen problemas con la duplicación de información entre Excel y el sistema?
¿Cómo los manejan?
4. ¿Cómo organizan la logística y la distribución de los pedidos?
5. ¿Qué dificultades genera el uso de remitos manuales en la facturación?
6. ¿Cómo manejan la gestión de cobranzas dentro de la unidad?
7. ¿Crees que el acceso a la base de datos ayudaría a mejorar la eficiencia en cobranzas?
8. ¿Cómo se realizan las compras de insumos y qué control tienen sobre el stock?
9. ¿Qué aspectos mejorarías en la gestión de la unidad?

Entrevista al encargado de Logística y Cobranzas de la Unidad Retail

1. ¿Cuáles son tus responsabilidades dentro de la Unidad Retail?
2. ¿Cómo reciben y registran los pedidos de los clientes?
3. ¿Cómo organizan la distribución y el despacho de productos?
4. ¿Qué problemas genera el uso de remitos manuales?
5. ¿Cómo gestionas el seguimiento de cobranzas?
6. ¿Qué dificultades te genera no tener acceso a la base de datos de pagos pendientes?
7. ¿Cómo se realizan las compras de insumos? ¿Tienen un control formalizado?
8. ¿Qué procesos mejorarías dentro de la unidad?

Entrevista al Gerente de la Unidad de Químicos Formulación

1. ¿Cuál es tu rol dentro de la Unidad de Químicos Formulación y qué tareas realizás?
2. ¿Cómo manejan la compra de materia prima y qué dificultades encuentran en este proceso?
3. ¿Cómo funciona el sistema de stock en la unidad? ¿Se integra con la facturación?
4. ¿Cómo se realiza la formulación de productos y qué registros llevan?
5. ¿Cómo determinan los precios de los productos y qué herramientas usan para calcular los costos?
6. ¿Qué impacto tiene el uso de Excel en la gestión de costos y rentabilidad?
7. ¿Cómo organizan el mantenimiento de la planta?
8. ¿Qué cambios implementarías para mejorar la gestión de la unidad?

Entrevista al Gerente Administrativo

1. ¿Cuáles son tus principales responsabilidades dentro de la empresa?
2. ¿Cómo manejas el control financiero y la gestión de pagos?
3. ¿Cómo llevás el registro de flujo de caja y qué herramientas utilizás para planificarlo?
4. ¿Cómo organizás el pago a proveedores y qué desafíos enfrentás en este proceso?
5. ¿Cómo se gestiona la cobranza de clientes y qué dificultades encontrás en el seguimiento?
6. ¿Cómo se controla el stock dentro de la empresa y qué problemas genera su gestión actual?
7. ¿Cómo se organiza la planificación de inversiones y qué factores influyen en la toma de decisiones?
8. ¿Cuáles son las principales mejoras que implementarías en el área administrativa y financiera?

Entrevista al Jefe de Planta en Sauce Viejo

1. ¿Cuál es tu rol dentro de la planta y cuáles son tus responsabilidades diarias?
2. ¿Cómo se manejan los distintos tipos de remitos y qué problemas tienen en su control?
3. ¿Cómo se registran los ingresos de materia prima y qué inconvenientes surgen con la facturación?
4. ¿Cómo organizan el mantenimiento de la planta y qué desafíos enfrentan en este aspecto?
5. ¿Cómo se realiza el despacho de productos y qué procesos llevan para registrar las operaciones?
6. ¿Cómo controlan el stock y qué tan confiables son los datos del sistema?
7. ¿Cómo se lleva a cabo la formulación de productos y qué registros utilizan para controlarla?
8. ¿Qué cambios implementarías para mejorar la eficiencia operativa de la planta?

Entrevista al Coordinador de la Unidad de Químicos

1. Para arrancar, contame un poco sobre tu trabajo en la Unidad de Químicos.
2. ¿Cuáles son los principales desafíos que te encontrás en el día a día?
3. ¿Cómo manejan los pedidos y los precios?
4. ¿Y nunca pensaron en cargar los precios en el sistema?
5. ¿Cómo organizan la logística y el stock?
6. ¿Y eso complica la planificación?
7. ¿Dónde registran los pedidos y cómo manejan la facturación?
8. ¿Y cuál sería la solución para mejorar eso?
9. ¿Cómo llevan el control de las cobranzas?
10. ¿Se pierde dinero por falta de control?

11. Si pudieras cambiar algo ya mismo en la unidad, ¿qué sería?

12. ¿Y cómo ves el futuro de la unidad?

Entrevista al Encargado de Gestión de Inventarios y Logística de la Unidad YPF Agro

1. Contame un poco de qué te encargás en la unidad.
2. ¿Cómo llevan el control del stock?
3. ¿Y eso les trajo problemas alguna vez?
4. ¿Cómo manejan las cobranzas?
5. ¿Cómo se podría mejorar?
6. Si pudieras cambiar algo ahora mismo en la unidad, ¿qué sería?

Entrevista Al Gerente de la Unidad YPF Agro

1. Contame un poco sobre tu trabajo en la unidad.
2. ¿Cómo manejan los precios y bonificaciones?
3. ¿Y no sería mejor tener algo más estructurado?
4. ¿Cómo llevan el control de cobranzas?
5. ¿Qué solución ves para eso?
6. Si pudieras mejorar algo ya mismo en la unidad, ¿qué sería?

Entrevista Al Coordinador de Operaciones y Ventas Minoristas de la Unidad YPF Agro

1. Contame un poco sobre tu trabajo en la unidad.
2. ¿Cómo manejan la venta y entrega?
3. ¿Por qué?
4. ¿Cómo manejan el stock?
5. ¿Te pasó alguna vez que un pedido no se pudiera entregar porque no había stock?

6. Si pudieras mejorar algo en la unidad, ¿qué sería?

ANEXO 2 – ENTREVISTAS

Entrevista a Coordinador de la Unidad de Químicos

Josefina: Contame un poco sobre tu trabajo en la Unidad de Químicos.

Coordinador: Básicamente me encargo de que todo funcione en la unidad. Desde la compra y venta de productos hasta la coordinación de la logística y el seguimiento de cobranzas. Es una mezcla entre lo operativo y lo administrativo. A veces me toca estar pendiente de los pedidos, otras veces revisando que los productos lleguen a tiempo, y también metiéndome en los números para que todo cierre bien.

Desafíos en la Gestión de la Unidad

Josefina: ¿Cuáles son los principales desafíos que te encontras en el día a día?

Coordinador: Uno de los más grandes es que muchas cosas se siguen manejando de manera manual. Hay planillas de Excel, cuadernos, mails... y al final del día, la info está toda desparramada. Eso hace que se pierda tiempo y que haya margen de error.

También está el tema de la falta de procesos claros. Muchas veces las cosas dependen de la experiencia de cada uno en vez de estar bien definidas en un sistema. Si alguien falta o se delega una tarea, hay que andar explicando todo de cero.

Toma de Pedidos y Gestión de Precios

Josefina: ¿Cómo manejan los pedidos y los precios?

Coordinador: La mayoría de los pedidos llegan por mail o directamente por WhatsApp. El problema es que no tenemos un sistema donde los precios estén precargados. Cada cliente tiene un precio distinto en dólares y hay que calcularlo a mano cada vez. Eso no solo es un embole, sino que también puede generar errores o inconsistencias entre clientes.

Josefina ¿Y nunca pensaron en cargar los precios en el sistema?

Coordinador: Sí, sería lo ideal. Si los tuviéramos cargados, nos ahorraríamos un montón de tiempo. Ahora es medio a las corridas: llega el pedido, revisamos el precio, lo pasamos y después lo cargamos en el sistema. Sería mucho más fácil si ya estuviera todo en un solo lugar.

Coordinación Logística y Control de Stock

Josefina: ¿Cómo organizan la logística y el stock?

Coordinador: La logística la manejamos según la zona de entrega y el volumen del pedido. Ahora, el gran problema es el stock. Para saber cuánto tenemos, hay que ir y mirarlo. Seguimos haciendo control manual de los tanques.

Josefina: ¿Y eso complica la planificación?

Coordinador: Imagínate que queremos organizar una entrega, pero no sabemos con certeza cuánto stock hay. Hay que preguntar, esperar la confirmación y recién ahí seguir con la planificación. Si tuviéramos un sistema que nos muestre el stock en tiempo real, sería mucho más rápido.

Registro de Pedidos y Facturación

Josefina: ¿Dónde registran los pedidos y cómo manejan la facturación?

Coordinador: Tenemos un cuaderno compartido con la Unidad Agro, donde anotamos datos como la fecha, el transporte y la cantidad de producto. Pero la verdad es que no está toda la información y a veces hay que revisar diferentes fuentes para encontrar un dato.

La facturación también es manual. Primero revisamos el remito físico y después cargamos los datos en el sistema. Como no está todo automatizado, puede haber demoras o errores en la carga.

Josefina: ¿Y cuál sería la solución para mejorar eso?

Coordinador: Lo más lógico sería digitalizar todo y tener un solo sistema donde esté todo cargado. Así evitamos andar revisando cuadernos, planillas o mails para encontrar información.

Cobranzas y Seguimiento de Pagos

Josefina: ¿Cómo llevan el control de las cobranzas?

Coordinador: No tenemos una persona que se encargue exclusivamente de eso, así que el seguimiento de pagos lo hacemos entre todos. Lo que pasa es que, al no haber un sistema que alerte sobre las deudas, algunos pagos se atrasan y después hay que andar persiguiendo a los clientes.

Josefina: ¿Se pierde dinero por falta de control?

Coordinador: No diría que se pierde, pero sí se generan demoras innecesarias. Hay clientes que pagan en tiempo y forma, pero otros que necesitan recordatorios. Si tuviéramos un sistema que nos avise automáticamente cuándo hay una deuda vencida, podríamos organizarnos mejor y evitar reclamos de último momento.

Josefina: Si pudieras cambiar algo ya mismo en la unidad, ¿qué sería?

Coordinador: Sin duda, unificar toda la información en un solo sistema. Si tuviéramos los precios, el stock y las cobranzas automatizadas, todo funcionaría más rápido y con menos margen de error.

Josefina: ¿Y cómo ves el futuro de la unidad?

Coordinador: Estamos en un momento en el que necesitamos profesionalizarnos sí o sí. No podemos seguir dependiendo de planillas de Excel y cuadernos. Si logramos implementar un sistema de gestión integral, vamos a ganar en eficiencia y vamos a poder crecer de manera más ordenada.

Entrevista al encargado de Gestión de Inventarios y Logística de la Unidad YPF Agro

Josefina: Contame un poco de qué te encargas en la unidad.

Encargado: veo todo lo que tiene que ver con stock, logística y parte de las ventas mayoristas. Me toca asegurarme de que haya producto disponible, organizar la distribución y también armar los pedidos. Además, llevo el control de documentación de canjes y cobros.

Gestión de Inventarios y Stock

Josefina: ¿Cómo llevan el control del stock?

Encargado : En teoría, tenemos un sistema para eso, pero con algunos productos, como el gasoil, seguimos confiando más en el control manual. Hay veces que el sistema no refleja la realidad, y prefiero verificarlo personalmente. Con fertilizantes y agroquímicos, pasa algo similar: los manejamos en Excel porque no terminamos de confiar en los números que nos da el sistema.

Josefina: ¿Y eso les trajo problemas alguna vez?

Encargado : Sí, cada tanto hay diferencias entre lo que el sistema dice que hay y lo que realmente tenemos. Y si eso pasa justo cuando hay un pedido grande, se complica. Nos toca salir a buscar una solución sobre la marcha.

Cobranzas y Seguimiento de Pagos

Josefina: ¿Cómo manejan las cobranzas?

Encargado : No hay un área específica que se encargue de eso. German y yo hacemos el seguimiento, pero muchas veces es medio caótico porque los clientes pagan en distintos

momentos y con distintos métodos. A veces se nos complica saber quién ya pagó y quién no.

Josefina: ¿Cómo se podría mejorar?

Encargado : Lo ideal sería tener un sistema que nos avise qué pagos están pendientes y que alguien se dedique exclusivamente a eso.

Josefina: Si pudieras cambiar algo ahora mismo en la unidad, ¿qué sería?

Encargado : Sin dudas, ordenar mejor los procesos de stock y cobranzas. Con un sistema que nos dé información confiable y actualizada, todo sería más ágil.

Gerente de la Unidad YPF Agro

Josefina: Contame un poco sobre tu trabajo en la unidad.

Gerente: Como coordinador me toca un poco de todo. Manejo la relación con YPF, superviso ventas y logística, reviso cobranzas y defino los términos de los canjes. También veo la parte operativa para que todo fluya y no se trabe en el día a día.

Definición de Precios y Ventas

Josefina ¿Cómo manejas los precios y bonificaciones?

Gerente: Es medio artesanal. No tenemos listas de precios cargadas en el sistema, así que cada venta se define caso por caso. Puede ser bueno para negociar con los clientes, pero a veces complica el seguimiento porque no siempre es claro por qué a uno se le da un precio y a otro, otro.

Josefina: ¿Y no sería mejor tener algo más estructurado?

Gerente: Sí, nos ahorraría mucho tiempo y evitaría confusiones. Si tuviéramos un sistema con precios y bonificaciones cargadas, el trabajo sería más fácil y no dependería tanto de la memoria o la intuición.

Gestión de Cobranzas y Finanzas

Josefina: ¿Cómo llevan el control de cobranzas?

Gerente: Lo hacemos entre varios, pero no hay alguien que se dedique 100% a eso. Y eso trae problemas, porque a veces se pasa una fecha de vencimiento y nadie lo nota hasta que ya está vencida.

Josefina: ¿Qué solución ves para eso?

Gerente: Lo ideal sería que el sistema nos avise cuando hay pagos atrasados y que haya alguien que esté encima de eso todo el tiempo.

Josefina: Si pudieras mejorar algo ya mismo en la unidad, ¿qué sería?

Gerente: Tener una estructura más clara para precios, cobranzas y stock. Con procesos bien definidos, todo funcionaría mejor.

Entrevista al Coordinador de Operaciones y Ventas Minoristas de la Unidad YPF Agro

Josefina: Contame un poco sobre tu trabajo en la unidad.

Coordinador: Yo me dedico a las ventas y entregas, sobre todo de lubricantes y gasoil. También veo parte de la cobranza, especialmente con los clientes minoristas.

Venta y Distribución de Productos

Josefina: ¿Cómo manejan la venta y entrega?

Coordinador: Me llaman, coordino la entrega y trato de cobrar en el momento. Pero con algunos clientes hay que esperar el pago, y ahí es donde a veces se complica.

Josefina: ¿Por qué?

Coordinador: Porque no hay un control centralizado de las cobranzas, así que a veces no sabemos bien qué facturas ya se pagaron y cuáles están pendientes.

Control de Stock y Pedidos

Josefina: ¿Cómo manejan el stock?

Coordinador: Y... a ojo. Bueno, no literalmente, pero sí tenemos que verificar manualmente muchas cosas. No siempre confiamos en el sistema, así que antes de cerrar un pedido, muchas veces confirmamos que el stock realmente esté.

Josefina: ¿Te pasó alguna vez que un pedido no se pudiera entregar porque no había stock?

Coordinador: Sí, y es un problema porque el cliente ya lo tiene confirmado y después hay que salir a buscar una solución sobre la marcha.

Josefina: Si pudieras mejorar algo en la unidad, ¿qué sería?

Coordinador: Tener un sistema más claro para cobranzas y stock. Si supiéramos en tiempo real qué se vendió, qué falta cobrar y qué hay disponible, sería todo mucho más fácil

Entrevista al Gerente de la Unidad Retail

Josefina: Contame un poco sobre tu rol en la Unidad Retail.

Gerente: Básicamente coordino toda la unidad. Me ocupo de la producción, el fraccionado y la venta de los productos, además de que todo el equipo funcione bien. También estoy en la parte comercial, cerrando acuerdos con clientes y viendo temas de logística con JM. Es un poco de todo.

Procesos y Desafíos

Josefina: ¿Cómo manejan la toma de pedidos?

Gerente: Todo llega por WhatsApp. Ahí los pasamos al sistema, pero también llevamos un Excel aparte, porque, la verdad, no confiamos del todo en el sistema. Siempre hay algún error o algo que no cierra, así que preferimos tener un backup manual.

Josefina: ¿Y no es un lío tener dos sistemas en paralelo?

Gerente: Sí, nos hace perder tiempo y puede haber errores, pero por ahora no nos queda otra. Si el sistema funcionara bien y nos diera los datos como los necesitamos, dejaríamos de usar Excel.

Logística y Facturación

Josefina: ¿Cómo organizan la distribución de los pedidos?

Gerente: JM coordina la logística diaria y manda los pedidos a planta. Ahí Julián los prepara con los operarios, pero los remitos siguen siendo manuales. Todo a papel.

Josefina: ¿Eso complica la facturación después?

Gerente: Y sí, porque después Sonia tiene que revisar todos los remitos físicos antes de facturar. Si se pierde uno o hay un error, se arma un quilombo. Si digitalizáramos todo, sería mucho más rápido y menos propenso a errores.

Cobranzas y Control Financiero

Josefina: ¿Cómo llevan el control de cobranzas?

Gerente: En teoría JM se encarga, pero ni siquiera tiene acceso a la base donde están los pendientes de pago. O sea, él tiene que cobrar, pero la información la manejan por otro lado. Es como trabajar a ciegas.

Josefina: ¿Y cómo lo manejan en la práctica?

Gerente: Bueno... preguntando. Si un cliente debe algo, JM tiene que consultar manualmente, y eso genera atrasos. Con un sistema más claro, podríamos saber exactamente quién debe y cuánto, sin vueltas.

Josefina: Si pudieras cambiar algo ahora mismo en la unidad, ¿qué sería?

Gerente: Automatizar la gestión de pedidos, remitos y cobranzas. Si tuviéramos todo cargado en un solo sistema confiable, dejaríamos de perder tiempo con Excel y papeles.

Entrevista al encargado de Logística y Cobranzas de la Unidad Retail

Josefina: Contame un poco sobre tu trabajo en la Unidad Retail.

Encargado: Me encargo de organizar la logística diaria, coordinar los pedidos con planta y también ver el tema de cobranzas. Es bastante movido porque tengo que estar en contacto con clientes, operarios y administración todo el tiempo.

Toma de Pedidos y Logística

Josefina: ¿Cómo es el proceso de toma de pedidos?

Encargado : Todo llega por WhatsApp, lo anotamos y lo pasamos al sistema. Hasta ahí todo bien, pero además llevamos un Excel paralelo porque no confiamos del todo en el sistema. A veces los datos se cargan mal o no coinciden con lo que vendimos.

Josefina: ¿Y eso les hace perder tiempo?

Encargado : Sí, es un trabajo doble. Pero si el sistema fallara y no tuviéramos el Excel, estaríamos en el horno.

Distribución y Remitos

Josefina: ¿Cómo organizan la distribución?

Encargado : Yo armo los pedidos y los paso a planta, donde Julián los prepara con los operarios. Hasta ahí todo bien, pero después los remitos los hacen a mano, lo que complica la trazabilidad y la facturación.

Josefina: ¿Nunca pensaron en digitalizar eso?

Encargado : Obvio, lo hablamos varias veces, pero todavía no se implementó nada. Si los remitos fueran digitales, se reducirían errores y el proceso sería más rápido.

Cobranzas y Seguimiento de Pagos

Josefina: ¿Cómo manejas la cobranza de clientes?

Encargado : No tengo acceso a la base donde están los pagos pendientes, así que tengo que preguntar cada vez que quiero hacer un reclamo.

Josefina: ¿Y eso genera atrasos?

Encargado : Y sí, porque no siempre tengo la información actualizada. Si un cliente debe algo, primero tengo que consultar, esperar la respuesta y recién ahí reclamar. Si tuviera acceso directo a los datos, podría hacer todo más rápido.

Compras y Stock

Josefina: ¿Cómo manejan las compras de insumos?

Encargado : Las hace un pasante por WhatsApp o mail, sin órdenes de compra formales. No hay un control claro, y a veces dependemos de que el proveedor tenga stock, porque no manejamos bien los mínimos de reposición.

Josefina ¿Eso significa que a veces les falta insumo para producción?

Encargado : Sí, nos ha pasado que nos quedamos sin packaging y hay que esperar a que llegue, retrasando todo.

Josefina: Si pudieras mejorar algo ya mismo, ¿qué cambiarías?

Encargado : Sin dudas, ordenar la gestión de cobranzas y los remitos. Si tuviera acceso a la info de pagos y los remitos fueran digitales, sería todo más rápido y prolijo

Entrevista al Gerente de la Unidad de Químicos Formulación

Josefina: Contame un poco sobre tu trabajo en la unidad.

Gerente: En la unidad nos encargamos de la formulación de thinners y diluyentes. Yo defino la receta, hago las compras de materia prima y coordino el mantenimiento general de la planta. También estoy en el control de stock, asegurándome de que tengamos lo que necesitamos para la producción.

Compras y Gestión de Insumos

Josefina: ¿Cómo manejas la compra de materia prima?

Gerente: Es todo bastante informal. Hago los pedidos por mail y los proveedores nos mandan la mercadería con nuestros camiones. No tenemos órdenes de compra formales ni un sistema que registre bien lo que compramos y cuándo llega.

Josefina: ¿Y eso no les complica el control?

Gerente: Sí, porque no hay trazabilidad. Si falta algo o hay un error en la entrega, hay que revisar correos y mensajes en lugar de tener todo en un solo lugar. A veces hasta nos pasa que no sabemos si un pedido llegó o si quedó pendiente.

Josefina: ¿Te parece que con un sistema podrían resolverlo?

Gerente: Sí, un sistema centralizado ayudaría un montón. Con un ERP podríamos ver qué está en tránsito, qué falta pagar y qué ya llegó sin tener que revisar mails o preguntar a cada uno.

Producción y Formulación de Productos

Josefina: ¿Cómo manejan la formulación de los productos?

Gerente: Yo defino la receta, Julián la carga en el sistema y ahí descargamos las materias primas que usamos. En teoría, el proceso está ordenado, pero el problema es que no tenemos cargados los costos, así que no sabemos bien cuánto nos cuesta producir cada lote.

Josefina: ¿Eso afecta la rentabilidad?

Gerente: Y... sí, porque no podemos hacer un análisis preciso. Como los costos los manejamos en Excel, es difícil ver rápido si una fórmula está saliendo más cara de lo esperado o si podemos mejorar algo.

Josefina: ¿No sería más fácil tener los costos en el sistema?

Gerente: ¡Obvio! Pero nunca terminamos de implementarlo bien. Si los costos estuvieran integrados, podríamos ver en tiempo real cuánto estamos gastando y ajustar precios o insumos más rápido.

Determinación de Precios y Rentabilidad

Josefina: ¿Cómo definen los precios de los productos?

Gerente: Lo vemos con Adrián cada mes. Hacemos los cálculos en Excel y después le pasamos la info a JM para que lo aplique a los productos fraccionados.

Josefina: ¿No les genera problemas manejarlo todo en Excel?

Gerente: Y sí, porque cargar todo a mano es un embole y siempre hay margen de error. Además, si queremos ver estadísticas o comparar costos con meses anteriores, tenemos que revisar archivos en vez de tenerlo todo en un solo sistema.

Josefina: ¿Un ERP solucionaría eso?

Gerente: Sin dudas. Nos permitiría ver estadísticas reales, costos actualizados y precios integrados, sin tener que andar revisando hojas de cálculo.

Gestión del Stock y Problemas de Control

Josefina: ¿Cómo manejan el stock de materia prima?

Gerente: Lo controlamos nosotros, pero no está integrado con el resto de la empresa. Hay productos que sí los manejamos en el sistema, pero otros se llevan en planillas porque no confiamos en los datos que tira.

Josefina: ¿Y eso genera problemas?

Gerente: Sí, porque a veces los números no coinciden con lo que realmente hay. Si Julián no controla bien antes de producir, puede pasar que nos falte algo y recién nos demos cuenta en el momento.

Josefina: Si pudieras cambiar algo ya mismo en la unidad, ¿qué sería?

Gerente: Automatizar todo el tema de compras, stock y costos. Si tuviéramos un sistema bien integrado, podríamos saber exactamente qué tenemos, cuánto cuesta producir y qué pedidos hay pendientes sin depender de Excel y correos.

Josefina: ¿Y cómo ves el futuro de la unidad?

Gerente: Estamos en un punto en el que necesitamos sí o sí profesionalizarnos. La forma en la que venimos trabajando nos sirvió hasta ahora, pero para crecer necesitamos más orden y tecnología.

Entrevista al Jefe de Planta en Sauce Viejo

Josefina: Contame un poco sobre tu trabajo en la planta de Sauce Viejo.

Jefe: Me encargo de coordinar la operativa en la planta. Veo el ingreso de materia prima, el stock, los despachos y también el mantenimiento. Es bastante variado, siempre hay algo para hacer.

Manejo de Remitos y Circuito de Comprobantes

Josefina: ¿Cómo manejan los remitos y los comprobantes?

Jefe: Todo es papel y más papel. Hay remitos de almacenaje, de gasoil, de retail... y todos los días tengo que juntar esa pila y mandarla a la oficina central en un bolsín.

Josefina: ¿Y eso no genera demoras?

Jefe: Obvio. Como no hay un horario fijo ni un responsable claro para hacerlo, a veces la información tarda en procesarse. Si un remito se pierde o tarda en llegar, puede complicar la facturación o los controles.

Gestión de Stock y Producción

Josefina: ¿Cómo manejan el ingreso de materia prima al sistema?

Jefe: Se hace con el remito del proveedor, pero el sistema no genera un pendiente de factura. Eso significa que puede haber diferencias entre lo que recibimos y lo que finalmente pagamos.

Josefina: ¿Cómo lo solucionan?

Jefe: Revisando a mano y ajustando después. Pero lleva tiempo y no siempre queda perfecto.

Despacho y Formulación de Productos

Josefina: ¿Cómo manejan los pedidos y los despachos?

Jefe: Me mandan los pedidos por mail o WhatsApp, yo los anoto en un cuaderno, armo los remitos a mano y los despacho. Después, alguien los carga en el sistema.

Josefina: ¿No es mucho trabajo duplicado?

Jefe: ¡Sí! Pero no confiamos del todo en el sistema, entonces preferimos llevar un registro manual también. Es más laburo, pero si algo falla, tenemos cómo chequearlo.

Mantenimiento y Organización de la Planta

Josefina: ¿Cómo manejan el mantenimiento?

Jefe: Lo vamos viendo sobre la marcha. Reparaciones menores las hacemos nosotros, y si es algo grande, lo coordinamos entre Oscar, Juan Pablo o yo.

Josefina: ¿Y hay algún plan estructurado para el mantenimiento?

Jefe: No, y ese es un problema. Como no hay un responsable claro, a veces las cosas se dejan pasar hasta que se rompen del todo.

Josefina: Si pudieras cambiar algo ya mismo, ¿qué sería?

Jefe: Automatizar todo lo posible, especialmente el manejo de stock y los remitos. Si pudiéramos hacer todo en un solo sistema y confiar en él, nos ahorraríamos mucho trabajo duplicado

Entrevista al Gerente Administrativo

Josefina: Contame un poco sobre tu trabajo en la empresa.

Gerente: Me encargo de toda la parte administrativa y financiera de la empresa. Coordino los pagos, los bancos, el estudio contable, reviso los gastos y veo que todo cuadre. También sigo de cerca las cobranzas y la gestión del flujo de caja. Básicamente, soy la que intenta que los números cierren.

Tareas Administrativas y Financieras

Josefina: ¿Cómo es tu día a día con la parte financiera?

Gerente: Todos los días reviso los saldos bancarios y organizo los pagos. También veo qué plata entra y le paso la info a Germán para que tenga claro los ingresos. En cuanto a las cuentas, llevo un Excel donde tengo todos los vencimientos de préstamos, pagos a proveedores y demás compromisos.

Josefina: ¿No tenés un sistema que te ayude con eso?

Gerente: Y.. sí y no. Tenemos un sistema, pero la verdad es que muchas cosas las manejo en Excel porque me resulta más rápido y confiable. El sistema tiene sus vueltas, y si no está bien configurado, a veces los datos no coinciden.

Josefina: ¿Te gustaría que todo esté más automatizado?

Gerente: ¡Obvio! Si el sistema realmente me diera los números bien y de manera clara, sería un golazo. Pero bueno, hasta que eso pase, sigo con mi planilla.

Gestión de Compras y Pagos

Josefina: ¿Cómo manejan los pagos a proveedores?

Gerente: Depende. Con las petroleras, por ejemplo, organizo los pagos a medida que entran las facturas. Lo mismo con la unidad de químicos, pero ahí tenemos el extra de que las compras son en dólares, así que hay que hacer un seguimiento más detallado.

Josefina: ¿Eso te complica más la gestión?

Gerente: Y... sí. No hay un control centralizado de compras, así que muchas veces las decisiones se toman sobre la marcha. A veces se compra mercadería sin saber si hay caja para pagarla en tiempo y forma, y eso te puede generar un desfasaje de caja si no se vende rápido el stock.

Josefina: ¿Y cómo se podría mejorar?

Gerente: Si hubiera un sistema donde todo esté cargado en tiempo real, podríamos ver claramente qué hay que pagar y en qué fechas, sin tener que andar preguntando a cada unidad.

Cobranzas y Control de Clientes

Josefina: ¿Cómo manejan el seguimiento de cobranzas?

Gerente: Hacemos una revisión semanal, sobre todo de la unidad Agro. Pero te soy sincera, no es un seguimiento súper estricto. Si bien tenemos un control, a veces los reclamos se hacen cuando ya pasaron los vencimientos, y eso genera retrasos en la entrada de plata.

Josefina: ¿Sería más fácil con un sistema que avise los vencimientos?

Gerente: ¡Totalmente! Si tuviéramos un sistema que nos mande alertas automáticas, podríamos reclamar antes y evitar que los pagos se atrasen tanto.

Control de Stock y Gastos

Josefina: ¿Cómo manejas el control de stock?

Gerente: A medias. Solo controlo bien el stock de químicos. Lo de lubricantes, combustibles y retail no lo reviso tanto, porque el sistema no siempre refleja la realidad y depende mucho de ajustes manuales.

Josefina: ¿Y qué problema trae eso?

María del Carmen: Que muchas veces los números del sistema y el stock real no coinciden, y eso te puede generar problemas cuando hay que hacer compras o planificar pagos.

Josefina: Si pudieras cambiar algo ya mismo en tu trabajo, ¿qué sería?

Gerente: ¡Varias cosas! Pero si tengo que elegir, diría que necesitamos un sistema bien integrado donde pueda ver en un solo lugar el flujo de caja, las compras, las cobranzas y el stock. Con eso, se ahorrarían un montón de problemas y trabajo manual.

Josefina: ¿Cómo ves el futuro de la empresa en términos de profesionalización?

Gerente: Vamos avanzando, pero todavía falta. Hay cosas que seguimos haciendo a la vieja escuela, y para crecer de verdad hay que modernizarse. Si logramos integrar bien los sistemas y ordenar mejor los procesos, vamos a estar mucho mejor organizados.