



Trabajo Final

LA EVOLUCIÓN DE LA PYME FAMILIAR DURANTE EL TRANCURSO
GENERACIONAL, A TRAVÉS DEL ESTUDIO DE DIFERENTES CASOS:

ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS: MEDIO ORIENTE, RASTI Y BIMBI, LH INSTRUMENTAL,
TEKMATIC, MATAFUEGOS J. C. GÓMEZ, ELTREBOL, CARNE HUESO.

Huck Eliana Noemi

Facultad de Ciencias Empresariales

Carrera de Contador Público

Sede Berazategui

Noviembre de 2020

Agradecimientos:

Agradezco a mis padres, por la contención y apoyo durante mi carrera; a mis abuelos Miriam y Emilio, por los valores que eh heredado y el amor por la familia.

LA EVOLUCIÓN DE LA PYME FAMILIAR DURANTE EL TRANCURSO
GENERACIONAL, A TRAVÉS DEL ESTUDIO DE DIFERENTES CASOS

ÍNDICE

Justificación.....	04
Planteo del caso.....	05
Objetivo general.....	06
Objetivos específicos.....	06
Marco teórico.....	07
Empresa Medio Oriente.....	07
Empresa Rasti y Bimbi.....	09
Empresa LH Instrumental.....	11
Empresa Tekmatic.....	12
Empresa Matafuegos J. C. Gómez.....	13
Empresa El Trébol.....	14
Empresa Carne Hueso.....	16
El mito de la tercera generación.....	17
Actualidad: Pandemia y recambio generacional.....	18
Protocolo en la empresa.....	20
El nuevo virus; viejos virus.....	22
Situación actual de las pymes argentinas.....	24
Conclusiones.....	25
Referencia bibliográfica.....	27
Referencia web- gráficas.....	27
Bibliografía adicional.....	28
Anexos	28

JUSTIFICACIÓN:

Se considera que los emprendimientos en las pymes familiares son un gran desafío para las nuevas generaciones que las abordan; la transición generacional no tiene por qué ser un trauma, sino un refuerzo a la continuidad del negocio. Una de las problemáticas comunes en la mayoría de las empresas familiares, presentan cuestionamientos tales como: fijar muchos objetivos que nunca se cumplen; no saber si, exactamente se gana o se pierde; si se va el dueño de la empresa, nada funciona; o bien, es imposible delegar responsabilidades. Estas preguntas, presentan respuestas cuando los nuevos herederos del negocio, buscan nuevos profesionales que los asesoren; cuando se implementan sistemas de trabajos y software; cuando se estudia la situación económica y financiera actual; o cuando se fijan políticas.

Es importante el estudio de las pymes familiares a nivel estructura y dinamismo. En la actualidad en la República Argentina, la participación de las Pymes en la generación del Producto Bruto Interno (PBI) y del empleo es del 44% y del 51% respectivamente.

También es cierto que en los últimos años las Pymes se han transformado en un cliente fundamental para los bancos, contradiciendo en parte el pensamiento que considera a las Pymes un cliente poco atrayente para el mercado financiero. En este sentido, los bancos han aumentado los productos y los servicios –también no bancarios- a favor de las pequeñas y medianas empresas.¹

Las pymes tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza.

En cuanto a la inversión existe evidencia actual, puesto que no sólo las grandes empresas realizan iniciativas de responsabilidad social empresaria (RSE). El 23% de las pymes industriales argentinas también realiza acciones de RSE. Las acciones de las pymes abarcan desde donaciones a fundaciones, ONG u otras instituciones sociales o ambientales hasta la implementación de iniciativas para el cuidado del medio ambiente

¹ Disertación realizada en la Universidad Católica de La Plata en el mes de noviembre de 2003. Información obtenida de distintas disertaciones del ciclo “DESAYUNOS EN ABAPPRA”, del Centro de Estudios de la Productividad del Ministerio de Económica (CEP), de la SEPyme y de la Cámara de Exportadores de la República Argentina.

(tratamiento de residuos, uso reducido de energía y agua, entre otros).

Otro punto importante en el segmento de inversión, es la certificación en calidad y muchas otras en medio ambiente: implementación de normas ISO. Esto ayuda a posicionar a las pymes tanto a nivel nacional como internacional, al momento de querer expandir el negocio en cuestión.

PLANTEO DEL CASO

El estudio estará abocado a pymes familiares en el ámbito o contexto nacional. Se estudiará en conjunto con ejemplos puntuales, la nueva visión que los herederos focalizan en su negocio familiar.

Manejar estas transiciones obliga al líder emprendedor a evolucionar su rol. O bien, a que alguien, familiar o no, se encargue de las tareas que él no desempeña. Lo que debiera ser innegociable es el ejercicio del dueño responsable. Esta primera transición que, en el fondo, pasa por atender cuestiones que van más allá de la urgencia de las ventas del día o del mes es crítica para la supervivencia de la empresa familiar. De hecho, líderes que no han visto esta necesidad acaban convirtiéndose en cuello de botella para sus organizaciones. O bien, la desatención de estas demandas acaba penalizando seriamente la competitividad de la compañía

Hace dos años, PriceWaterhouseCoopers (quien presta servicios de consultoría entre otros a nivel global), encuestó, en 21 países, a 207 jóvenes nacidos al filo del milenio, todos herederos de la empresa fundada por sus padres o abuelos. El trabajo, titulado *Acortando la brecha: la entrega del negocio familiar a la generación siguiente*, arroja entre muchas conclusiones, que el 86% de los encuestados quieren hacer cambios significativos en la compañía, y expandirla. Hoy se enfrenta una nueva prueba, con caída de mercado interno y un esquema de costos creciente. Ocurre que ese mercado interno, es hoy el doble que hace 20 años.

La empresa familiar es una organización en la que independientemente del tamaño y de las acciones que se realizan, la mayoría de la propiedad pertenece a una o más familias. Estas empresas son a nivel nacional y mundial, cada vez más importantes, tanto a nivel económico como a nivel social, siendo motores del tejido empresarial.

El objetivo del empresario familiar es transmitir su empresa a sus descendientes, y sin embargo, sólo una pequeña parte de las empresas familiares consiguen llegar a la

segunda generación. La causa principal de la desaparición de estas empresas tiene relación directa con los conflictos internos entre los empresarios familiares:

Si existe en nuestra economía occidental alguna entidad que pueda equipararse con la filosofía que los japoneses han introducido en el mundo de los negocios durante los últimos 15 años, esa es la empresa familia. Ni el capitalista más astuto, ni las compañías de propiedad colectiva pueden hacerlo, porque están más preocupados por las ganancias trimestrales o semestrales. La empresa privada familiar es la única entidad que puede verdaderamente hacer proyectos para el largo plazo.²

Para el diagnóstico de los conceptos planteados se estudiarán los casos empresa Medio Oriente, empresa Matafuegos J.C. Gómez, empresa Rasti y Bimbi, empresa LH Instrumental, empresa Tekmatic, empresa El Trébol, empresas Carne Hueso.

OBJETIVO GENERAL

- Analizar la evolución y el desempeño de las pymes familiares en el ámbito nacional, mediante el transcurso generacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la influencia significativa de las nuevas ideas que proponen los nuevos herederos.
- Estudiar los resultados obtenidos por cada empresa como ejemplo.
- Describir los cambios producidos por cada empresa, ante la implementación de nuevas ideas.
- Indagar a los herederos, para conocer las experiencias de cambios que han logrado adquirir.

² Presentación en *Your family business in the 1990s and beyond*, Stoy Hayward, Londres, 3 de mayo de 1990.

- Seleccionar información sobre pymes familiares, que revelen la necesidad de cambios para su continuidad.
- Relacionar el contexto actual económico, social y político, con el desempeño de las pymes familiares.

MARCO TEÓRICO

Las empresas familiares son mayoría en el mundo de los negocios. En sus manos se encuentra la capacidad de generación de riqueza, empleo, promover calidad de vida, liderar innovación, favorecer compromisos con el medio y la sociedad en que se desempeñan.

Vivimos una era de cambios sustanciales, que modifican radicalmente las creencias, percepciones y modelos de negocios.

Las habilidades gerenciales requieren de una revisión profunda. Las empresas familiares no pueden estar exentas de dicha reformulación.

Liderar la empresa y la familia para asegurar la continuidad, no es tarea sencilla.

Debemos incorporar herramientas y técnicas apropiadas, que nos permitan mejorar resultados.

Esos resultados, para que sean positivos, necesitan de una profunda reflexión acerca de cómo manejamos el negocio de familia. Es una responsabilidad compartida, donde el fundador y las sucesivas generaciones tienen compromisos ineludibles para sostener el desarrollo en el tiempo.

EMPRESA MEDIO ORIENTE

Corría 1993 cuando Arturo Chorbadjian y su hermano decidieron hacerse cargo del local familiar tras la muerte de sus padres. Era apenas un almacén que vendía productos e ingredientes para la cocina árabe armenia. Como la mayoría de los locales de esa tradición, el almacén también incluía el rubro panadería.

Los dos hermanos tenían sus profesiones, y no parecían estar interesados en el sector gastronómico. Al principio lo dudaron. Finalmente, por tradición y cariño, y para cuidar a las familias que trabajaban en el local, decidieron hacerse cargo. Y, poco a poco,

también empezaron a hacer cambios en el modelo de negocio.

A diferencia de otros casos que se mencionarán por consiguiente en el análisis, los hermanos Chorbadjian no tuvieron que pelear con la generación anterior de dueños para hacer los cambios: “Hasta ese momento, éramos un viejo almacén de productos para elaboración, empanadas árabes y pan; y, poco a poco, lo reformamos y llevamos el viejo almacén a algo semigourmet, en un momento en que ese concepto no existía. Veníamos con ideas nuevas. No existían el autoservice y la elaboración a la vista, y empezaban el furor de las importaciones...y todo eso nos ayudó.”

Primero, introdujeron los vinos y los aceites, pero el mayor cambio se dio cuando empezaron a vender comida elaborada; muy de a poco, empezaron a virar de almacén, a local de gastronomía. Para eso, tuvieron que superar el rechazo inicial de los clientes tradicionales. “Estaban acostumbrados a la vieja estructura que tenían todos los que hacían esto en Buenos Aires, que vendían los ingredientes y el pan. ¿Por qué compraría afuera algo que puedo hacer en casa? Lo que nosotros vimos es que las madres y abuelas, hoy, trabajan y tienen cada vez menos tiempo para cocinar. Y que para que estos productos llegaran a los hogares, había que servirlos preparados”, explica Arturo. Hoy, Medio Oriente –así se llama- es una de las casas de comida más importantes del denominado “Barrio Armenio” de Palermo Viejo, en Capital Federal. No sólo vende productos en el local sino que también ofrece servicios de catering. “Planteamos un horizonte, una estrategia y lo fuimos cumpliendo”, dice Arturo. Y, además, explica que para lograr esos objetivos tuvieron que duplicar el tamaño del local.

A eso se le sumo otro fenómeno. La gente empezó a viajar cada vez más y empezó a probar en otros países muchos platos que hasta ese momento no se conocían tanto por estas pampas. Eso hizo que los paladares se entrenaran a otros sabores que luego querían buscar acá en Buenos Aires. Uno de esos manjares es el Shawarma, que Medio Oriente ofrece solamente los viernes y sábados. “Empezó como algo interno, para divertimos con amigos, para hacer algo distinto. Hoy, la gente hace cola para comprar”, cuenta Arturo. “El fuerte nuestro son los platos, no el Shawarma. Pero lo hacemos porque nos gusta lo que pasa acá los fines de semana.” Un fenómeno que los padres de Arturo no hubieran imaginado en el más remoto de sus sueños.

La situación vivida por Arturo sintetiza muchas otras historias de hijos que se hacen cargo de la herencia de la empresa familiar. Los dilemas que aparecen son muchos: ¿seguir o no con la compañía? ¿Mantenerla tal como la pensó el fundador o cambiar el modelo de negocio en alguna de sus partes?

El desafío de la herencia se puede dar una vez que el fundador ya no está (como les pasó

a los hermanos Chordbadjian) o puede haber una transición en la que ambas generaciones convivan.

Antes de que asuma una nueva gestión en una pyme familiar, hay que planificar durante un tiempo mientras está la conducción anterior; hay que hacer un trabajo de tutorial coaching: embeber al nuevo líder en cuestiones transdisciplinarias: la seguridad, la personalidad, el manejo de reuniones, las agendas...³

La empresa puede ser jurídicamente la misma, o puede ser un desprendimiento independiente (como se verá en los casos de El Trébol o Carne Hueso). Pero el denominador común es que todos los protagonistas se sienten parte de un legado que va más allá de lo económico; recibieron una herencia (tangibles o intangibles) y se encontraron en la encrucijada sobre cuál es la mejor manera de potenciarla.

EMPRESA RASTI Y BIMBI

Los hermanos Dimare estaban discutiendo con su padre, el fundador de Juguetes Dimare, cómo relanzar su línea de productos. Con la apertura de la década de 1990 habían congelado la fabricación de juguetes propios. Tras la devaluación en 2002, producir en la Argentina fue posible nuevamente y decidieron relanzar sus marcas. Pero la discusión entre la nueva y la vieja generación se puso intensa cuando tuvieron que decidir qué nombre ponerle a los ladrillitos de juguetes que eran su marca de batalla hasta mediados de los '80.

El padre, el fundador, quería mantener el viejo nombre, Plastiblock. Los hijos, salidos de la universidad, opinaban que eran mejores los nombres cortos y pegadizos. En un momento de enojo y para patear el tablero el padre dijo: “¡Si quieren un nombre corto porque no le ponen Rasti!, la legendaria marca que era, además, su competencia. Y aunque el comentario había sido irónico, el concepto quedó dando vueltas en la cabeza de todos.

En aquel momento, la discusión la ganaron los hijos. Los nuevos ladrillitos de Dimare se llamaron Blocky y les fue bien. Pero decidieron retomar, literalmente, aquella vieja

³ Pablo Tigani. *Prepararse para liderar*. Entrevista Revista Pymes, Cultura Emprendedora, Marzo 2016.

discusión: adquirieron la marca Rasti y sus matrices de producción y la convirtieron en la nueva nave insignia.

Cuando hay dos personas que quieren asumir el control, es importante conocer el origen familiar. Conocer incluso quien era el abuelo porque hay mucho mandato familiar, “muchas cosas se hacen porque acá siempre se hicieron así”⁴

La compañía madre, Juguetes Dimare, nació en 1965 cuando el fundador, Antonio Dimare (un inmigrante italiano), quiso lanzar un emprendimiento productivo. Primero pensó en adquirir una fábrica de pastas, pero no encontró en los clasificados ninguna oferta que le cerrara; siguiendo en el listado de fábricas a vender, en orden alfabético, decía “Fábrica de Plástico”. Encontró una buena oferta y, sin saber nada del tema, la aprovechó. Así, empezó a fabricar juguetes con marcas que luego se posicionarían muy bien: Plastiblock, Plasticlak, Blocks Creativos. También fabricaban lanchas a motor a pilas y artículos de librería. En los ´80, llegaron a exportar a Estados Unidos, Reino Unido, Marruecos, Sudáfrica, Israel, México, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay. En los años 90, como ya se señaló, la apertura económica los llevó a poner en stand by la fabricación; la única manera de continuar con el negocio era ponerse a importar y así lo hicieron. Pero, tras un cuarto de siglo como fabricantes, con una posición de mercado, se resistieron a colgar los guantes y no se vendió una sola máquina. En 2002, decidieron relanzar los productos de su padre, aunque la nueva generación le impuso una nueva impronta. “Lo que hicimos fue agregarles diseño y marca”, explica Daniel Dimare, gerente de Marketing de Rasti. Daniel se incorporó a la empresa junto a sus cinco hermanos (cuatro varones y una mujer, con edades entre 46 y 28 años). “Nosotros llegamos con una visión más integradora del negocio. Y mi viejo nos dio espacio para aplicar muchas de las ideas que traíamos de la facultad”, cuenta Daniel, sobre la transición generacional.

¿Cuáles fueron esas nuevas ideas? Desde algunas más operativas (como la venta por Internet o la certificación ISO-9001) hasta la construcción de los posicionamientos de marca. Por ejemplo, a la línea de sonajeros y juguetes para bebés le pusieron Bimbi le mejoraron el envasado y le agregaron un pequeño librito de ayuda para padres explicando cómo aprovechar ese juguete para jugar con sus hijos. “Sonajeros hay muchos, pero al englobarlo en una marca, hoy estamos cuarto en el mercado”, sintetiza

⁴ Pablo Tigani. *Prepararse para liderar*. Entrevista Revista Pymes, Cultura Emprendedora, Marzo 2016.

Daniel. En 2007 fue cuando concretaron la compra de Rasti: más allá de aquella discusión que perduró en el anecdotario familiar, terminaron adquirieron la marca que había sido líder en su segmento cuando Antonio creó la primera empresa.

EMPRESA LH INSTRUMENTAL

Luego del fallecimiento del fundador, el dolor fue inmenso, pero también implicó una enorme responsabilidad para Fabián Lupkin, hoy de 30 años.

El papá de Fabián, Hugo Lupkin, fundó LH Instrumental en la década de 1980. Había trabajado un tiempo en empresas del rubro óptico y, así, se fue metiendo en el tema. Hoy, LH (Lupkin Hugo, por sus siglas) es una de las más importantes empresas de importación de equipamiento para oftalmología de la Argentina.

Cuando su padre falleció, Fabián ya estaba trabajando en la empresa. Había comenzado como cadete, se fue a estudiar afuera y, luego, trabajó en un estudio contable “para tomar experiencia en otras áreas”. Volvió a la compañía en 2009. “Nadie tenía planeado que en cuatro años me haría cargo de todo”, cuenta.

“En un principio, mi padre me hizo encargarme de lo administrativo. Y, desde entonces, fui aprendiendo con él, a la par. No era una persona académica que te sentara y te enseñara lo que tenías que hacer, sino que fui aprendiendo con el ejemplo”, cuenta Fabián. Es interesante el contraste: mientras otros que están atravesando estos conflictos generacionales se quejan de la falta de sistematicidad de sus padres para enseñar, él desde la ausencia lo valora como algo positivo. “En el momento, a lo mejor, me jodía. Pero hoy, más golpeado por la realidad, veo que era la mejor forma de aprender”, reconoce.

Mientras padre e hijo trabajaron juntos, se consolidó un statu quo: Hugo era el director y Fabián, el gerente general. Ambos estaban a la par, aunque liderada era Hugo. “Nunca hubo conflicto de poder, mi padre era piola en eso. Obviamente, había ideas contrapuestas. Yo quería tener una imagen más moderna y él me decía: “Lo importante es atender al médico y vender; lo otro es cartón pintado”. Hoy, entiendo más ese punto de vista, aunque creo que también es importante una buena imagen”, cuenta.

Fabián también tuvo el dilema de la continuidad o el cambio. ¿Qué cosas debía cambiar si quería proyectar su empresa al futuro? “Mezclar la impronta de mi viejo con más profesionalismo, desarrollar las tareas, contratar gente universitaria...Lo que estoy aportando es organizar la administración con tareas claras y responsabilidades, dando

autonomía a cada empleado, con la posibilidad de que puedan cumplir sus objetivos, sin tener que estar yo arriba de cada uno”, dice.

La resolución del dilema continuidad o cambio, se sintetiza en este caso con lo que pasó con el nombre de la empresa en los últimos años.

“Siempre fue LH, abreviatura de Lupkin Hugo. Ahora el nombre de la marca sintetiza el trabajo que hicimos. La marca mantiene los valores, la forma de trabajar de mi padre. Para los médicos jóvenes, LH es “LH Instrumental”, quizá sin saber qué significa; y los mayores sienten que van “a lo de Lupkin” o “a lo de Huguito”. Así, se mantienen las dos cosas”.

EMPRESA TEKMATIC

Leonardo Mizzau, de 43 años, es socio gerente de Tekmatic, una empresa que fabrica embragues y frenos industriales para máquinas de todo tipo de industrias (minería, agro, alimentación, tornos, puentes grúas, etcétera).

Su padre, Nello, había venido de Italia a los 18 años, estudió en la Argentina y fundó la empresa a mediados de la década de 1960, cuando advirtió que no existía en el país ninguna fábrica de embragues. Y así desarrolló el estándar de lo que se usó en la Argentina durante muchos años.

El padre falleció en abril de año pasado y Leonardo tuvo que hacerse cargo. Y, a pesar de que arrastraba el problema cardíaco y de su avanzada edad (falleció a los 84 años), la transición no fue fácil: “Hasta el último día, manejó la empresa y siguió dando órdenes”, relata Leonardo.

Don Nello, teniendo en cuenta el rubro técnico que manejaba, dejó un vacío que, aún al día de hoy, sus hijos no pueden cubrir. “Era un referente en el sector, muy difícil de reemplazar, porque sus servicios eran muy requeridos”, cuenta Leonardo. “Hoy, la parte técnica sigue siendo la más problemática, porque nadie sigue el desarrollo que hizo él. No puedo conseguir un ingeniero de esa capacidad, que me permita mejorar los productos”, confiesa.

De chico, Leonardo acompañaba al padre a la fábrica e iba a jugar con las máquinas. Empezó a trabajar formalmente en la empresa en 1995, con sólo 23 años. Primero con tareas generales; luego, como vendedor. A medida que fue creciendo, fue asumiendo todas las cuestiones administrativas, mientras que su padre se quedó en lo técnico y con proyectos especiales: empresas requerían desarrollos personalizados, que ni siquiera en

el exterior podían dárselos.

Los conflictos generacionales resultaron inevitables, pero se fueron zanjando.

“Al tomar el control de la empresa, el heredero no tiene que pensar en mandar, sino en liderar”⁵

Cuando Leonardo se hizo cargo de los administrativos, su principal objetivo fue informatizar la empresa, un avance que hace 20 años aún despertaba resistencias. “Mi viejo quería anotar todo en hojitas...fue todo un tema lograr poner un software de gestión. Mi viejo quería tenía otros ritmos, porque era de la época de la carta, el fax... hoy, toda la gestión es por computadora”, cuenta. Esos cambios también se fueron haciendo poco a poco en los procesos de fabricación.

Pero, quizá, el cambio más estructural que le impuso Leonardo, aún con su padre en vida, fue el de meterse en el sector agrícola. “Veía que la siderurgia no tenía el mismo crecimiento cuantitativo. Hoy, un tractor tiene muchas más funciones que hace algunos años y era importante estar en esos temas”, dice.

Hoy, el desafío de Mizzau en Tekmatic es innovar en sus productos, para poder profundizar esas nuevas unidades de negocio y generar nuevos mercados. El dilema que buscan resolver es la cuestión técnica, sin el fundador y mentor de la empresa.

MATAFUEGOS J. C. GÓMEZ

A los 31 años, Laura Gómez tuvo que hacerse cargo del negocio familiar. La situación no fue fácil. La empresa se llama Matafuegos J. C. Gómez: produce y vende matafuegos y otros elementos de seguridad. La había fundado el abuelo de Laura, Juan Carlos Gómez, y luego la heredó su padre.

A sus 18 años, Laura empezó a trabajar en la compañía y tomó distintas tareas. Pero hace ocho años, el padre tuvo un ataque al corazón. “Pudo salir, pero ya no se quiso dedicar más y a sus 58 años quiso empezar a vivir”, relata Laura. Hoy, el padre va a la empresa a saludar y recorre la fábrica, pero no trabaja más.

“La transición fue difícil, yo era joven, tenía dos hijas chicas...Una cosa es trabajar con papá al mando, y otra es manejar más de 20 personas y hacerme cargo de la empresa.”

⁵ Jorge Omar Hambrá. *La Pyme Familiar*. Club Argentino de Negocios de Familia. 1a ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Año 2017.

Tuvo que pagar sueldos, conseguir plata, financiamiento bancario, encargarse de proveedores..., “pero uno aprende. Me encanta lo que hago”. En cuatro meses, se sintió preparada para sostener la compañía y empezar a aplicar algunos cambios.

El cambio más importante fue que se animó a abrir una sucursal de venta minorista (hasta ese momento, sólo vendían por mayor). También compraron máquinas nuevas y mejoraron el sistema de logística. Otro cambio fundamental fue crear un nuevo organigrama “Puse encargados de áreas, porque yo estaba sola y no estaba mi papá para ocuparse. Además, yo no paso todo el día en la empresa, porque tengo que ocuparme de mis hijas; entonces, tuve que delegar”, dice Laura, que se espera con la posibilidad de que sus hijas continúen en la empresa. “Uno pone pasión acá adentro”, concluye.

EMPRESA EL TRÉBOL

Andrés Carballido es sobrino nieto del fundador de la pizzería El Trébol, un clásico de Ángel Gallardo y Corrientes. La esquina fue propiedad de su familia desde la década de 1930, aunque por aquel entonces funcionaba una especie de almacén de ramos generales. “Se vendían lo que se podía; era mezcla de kiosco, peluquería, casa de quiniela y se vendía comida”. El nombre El Trébol hace referencia a la buena suerte por la casa de quinielas.

En algún momento, la teoría de la economía moderna dijo que era importante especializarse y la familia decidió subdividir el terreno en tres. En la esquina quedó lotería; hacia la avenida Corrientes quedó una parrilla (alquilada); y hacia Ángel Gallardo quedó la pizzería, que fundó en los 60 su tío abuelo y que sólo vendía al corte, para comer de pie o para llevar. Los tres locales con el mismo nombre: el Trebol. En la década de 1980, el papá de Andrés fue quien le dio el impulso fundamental a la pizzería que, desde su pequeño reducto, lentamente se convirtió en un clásico del barrio.

La marca crecía, no paraban de sacar pedidos a domicilio y hasta se vieron obligados a poner algunas mesas en la calle. “Los fines de semana, llegábamos casi hasta la esquina. Era algo que no podía seguir mucho tiempo, no había luz; era incómodo, pero igual se llenaba”, reconoce Andrés. A esto se sumó que hace algunos años se instaló una cadena enfrente. Al principio, temieron perder clientela, pero terminaron teniendo más movimiento en la esquina.

Así, Andrés empezó a insistir en que era necesario ampliar el local y permitir que

mucha gente que era fanática de la pizza de El Trébol pudiera comer en el propio local. “Mi viejo decía que si estábamos bien, ¿para qué cambiar? Yo le vi muchas posibilidades, la gente lo pedía...él quería, pero no estaba convencido”, relata Andrés, que finalmente lo convenció. Esperaron a que venciera el alquiler del local del medio (por ese entonces, era una heladería que ya ni siquiera conservaba el nombre familiar) y en 2012 se animaron a tener su servicio en el local.

Andrés se hizo cargo, junto a su hermana, de la mayoría de las reformas y se puso el proyecto al hombro. Pero el día del lanzamiento no fue tan fácil como esperaban.

“Nosotros creíamos que nos iba a ir bien, pero desde el primer día explotó y eso no fue bueno; fue un problema. Empezamos con el mismo personal, y vendíamos el doble. Yo laburé 37 horas seguidas, porque no teníamos gente”, cuenta.

Poco a poco, las cosas se ordenaron. Duplicaron la cantidad de empleados y tuvieron que cambiar la forma de producción para llegar bien a la noche. La madre se hizo cargo de lo administrativo, el padre de las relaciones públicas y Andrés llevaba el día a día del local.

Sin embargo, pasó el tiempo y Andrés se dio cuenta de que no quería seguir debajo del ala de su padre. Así abrió su propia sucursal de El Trébol en Ramos Mejía. “Acá, soy 100% dueño, con dependencia absoluta; y mis viejos son dueños de la próxima ampliación del local; ellos me ayudan con el uso de la marca: yo no toco la calidad del producto ni vendo milanesas”, explica.

El caso de Andrés es interesante desde varios lugares: su impulso hizo que el negocio familiar original no se estancara y no perdiera lugar frente a la competencia. Sin embargo, las diferencias generacionales o el límite para trabajar con la familia hizo que, en un momento, Andrés prefiriera seguir su propio camino: al hacerlo, eligió sostener la marca y aprovechar la tradición que aprendió desde que era chico, para generar su propio emprendimiento.

EMPRESA CARNE HUESO

Algo similar le sucedió a Leonardo Bajo Moreno, nieto del calesitero y fundador de Carne Hueso, un taller de arte que crea objetos y juguetes de diseño vinculados al mundo de la calesita. “Mi abuelo siempre tuvo oficios raros. Y en los años 80 empezó con las calesitas y los parques de diversiones”, cuenta Leo al repasar la historia de su familia. Su abuelo, Héctor Rodríguez, tuvo una calesita en Gaona y Buffano; luego abrió otra en Plaza Boedo (que hoy mantiene) y, recientemente, abrieron una en Almagro, que fue desarrollada por Leo. Además, durante muchos años, la familia manejó un parque de diversiones en la costa.

“Yo pasé toda mi infancia entre el taller y la calesita; pasaba muchos meses en el parque de diversiones que mi abuelo tenía y fabricó en la Costa... Yo lo acompañaba bastante. Y en el taller, iba a ver cómo laburaba, o hacía mis propios juguetes...uno se divertía un poco. ¡Jamás me hubiera imaginado que terminaría haciendo algo muy parecido a lo que él hacía!, cuenta Leo.

El vuelco se dio cuando empezó a estudiar Diseño Gráfico. Leo hacía la mayoría de los trabajos prácticos a partir de la temática calesitera. “Para mis compañeros, era increíble que yo tuviera un taller a mi disposición; para mí, era mi abuelo que tenía en el fondo un espacio con herramientas. Es un taller que está alquilado desde hace 30 años y donde siempre trabajó él arreglando sus parques de diversiones y fabricando calesitas; esos son los recuerdos de mi infancia”, relata.

El nieto en esta historia no siguió literalmente los pasos de su abuelo. Leo no es calesitero sino artista. Pero desarrolló su negocio (y su arte) a partir de la tradición familiar. “Es un universo que me es familiar y, desde ahí, lo uso como plataforma para transmitir ideas”, sostiene.

Carne Hueso surgió como idea cuando Leo se cansó de trabajar en estudios de diseño en relación de dependencia. “Queríamos hacer algo hermoso, tener la camiseta puesta... empezó como algo muy informal, como algo cultural en el taller familiar en Villa Luro; hacíamos objetos pero también talleres, tocaban bandas, generábamos eventos... siempre linkeado con los carruseles, con lo lúdico y lo infantil”, cuenta Leo. Poco a poco, el emprendimiento se reperfiló y hoy se dedica 100% a la construcción de objetos, en el mismo taller en el que trabaja su abuelo y cuyos gastos comparten.

Las esculturas que él crea arrancan desde los \$ 10.500 (por ejemplo, un Bambi de 70 x 50). En general, los vende como objetos decorativos, o funcionales, al consumidor final,

a través de Internet o del boca en boca.

Aunque, por decisión propia, no le vende a calesiteros ni a parques de diversiones, sí aceptó hacer la calesita nueva de su abuelo en Almagro. Y tampoco descarta en un futuro tener su propio parque de diversiones. “Pero si lo hago, será con un criterio estético. Para tener una calesita con un Homero Simpson mal pintado, prefiero seguir haciendo lo que hago. No quiero hacer un negocio vinculado a “dar una vuelta”, sino hacer algo más allá; transmitir una experiencia y que no haya un Homero mal dibujado. Tengo una motivación artística, que va por delante de vivir de esto.”

EL MITO DE LA TERCERA GENERACIÓN

Es interesante dar abordaje al mito de las nuevas generaciones. Existe una idea muy difundida acerca de las empresas familiares que afirma que *la primera generación la funda, la segunda las desarrolla y la tercera las funde*. Pareciera ser que tras una virtuosa gestión de la primera y la segunda generación, durante la tercera (3G) se produce un descalabro moral espontáneo que provoca la dilapidación de lo que tanto esfuerzo y tiempo costó construir. Por supuesto que no es así, pero hay que admitir que este mito comparte el encanto de las explicaciones simples. En nuestro caso, no nos sirven para prevenir las causas concurrentes por las que las empresas familiares colapsan con altísima frecuencia.

En principio, **el mito de la tercera generación parte de datos erróneos**. Las estadísticas muestran que, a diferencia de lo que se cree, durante la primera y segunda generación desaparecen en proporción la misma cantidad de empresas que durante la tercera (alrededor de dos tercios en cada una). Sucede que estas organizaciones empresariales no transitan un continuo, sino que van sufriendo quiebres, desafíos de creciente nivel de complejidad, y en cada nuevo ciclo es como si volvieran a empezar. Puede que aquello que sirvió para tener éxito en la etapa anterior, llegue a ser letal para la etapa siguiente.

Por ejemplo, es típico que durante la primera generación, la ocupación en establecer y estabilizar el negocio se lleve todas las energías del fundador y de su grupo de colaboradores históricos. También es usual que en la medida que la empresa crece no se implanten métodos y herramientas para contratar a los mejores para cada posición. Por el contrario, basada en la confianza y la urgencia, la empresa acumula gente según las

personas con las que cuenta y no con las que debería contar. Dentro de esa carencia de método, familiares y allegados son los primeros convocados sin que necesariamente ocurra por la realidad de sus capacidades.

Mientras que la empresa logra una relativa ilusión de controlabilidad, se respeta el lema “lo que funciona no se toca”, pero lo que funciona para un ciclo, no necesariamente funcionará el siguiente. Si la empresa crece desordenada en la primera generación, probablemente está bien. No se puede atender a todo al mismo tiempo. Si sigue haciéndolo durante la segunda, se irá cargando de privilegios inmerecidos y promesas incumplidas que socavarán la confianza inicial. **Y le tocará a la 3G la tarea de destruir todo el error acumulado y tener las conversaciones difíciles que se evitaron durante la primera y la segunda generación.**

Será en ese momento cuando los procedimientos disfuncionales acumulados empezarán a requerir medidas de corrección. Ya no se sostendrá la incoherencia entre competencia y posición ocupada, se requerirá profesionalismo en todos los procesos y la generación de datos oportunos y precisos será indispensable para poder tomar decisiones que antes dependían de la intuición. Por su parte, **entre los familiares se necesitarán reglas claras para que no se confundan los ámbitos de Familia con los de Propiedad y los de la Gestión**, aspecto que genera innumerables conflictos. Claro que hacer esto todo junto es como dinamitarlo y volverlo a construir. ¿Se puede hacer? Es posible. Pero la bomba no fue creada por quienes ahora la tienen que desactivar.

La buena noticia es que, para quienes perciben la amenaza a tiempo existen herramientas para ayudarlos a lograr el ordenamiento en forma progresiva y más barata, en todo sentido.

ACTUALIDAD: PANDEMIA Y RECAMBIO GENERACIONAL

La evolución de la empresa familiar atraviesa diferentes etapas. Inicia con el fundador en su acción emprendedora. Tiene una visión, un sueño, ve una oportunidad y va por ella. Cumple con todas las funciones del negocio. En la medida que se produce la expansión y crecimiento, se organiza de modo tal de incluir colaboradores para lograr gestionar con éxito la nueva etapa. El ingreso de hijos marca un cambio cualitativo y un nuevo tiempo, largo en su duración. Se trata de la expectativa de continuidad en familia del emprendimiento iniciado. Es una etapa donde los hijos aprenden los primeros pasos de un negocio, comienzan a visualizar de que se trata una empresa, que es ser

empresario, intenta aplicar sus ideas innovadoras a lo ya hecho. Los primeros conflictos intergeneracionales inician. Según como se resuelvan, la etapa avanza, con el paso de los años, en un proceso donde ambas generaciones conviven de a poco en la conducción empresarial, hasta que de a poco se pondrá en marcha el alejamiento paulatino del fundador de la conducción y el paso de los hijos a dicho rol, en la medida que haya quienes así lo puedan desempeñar.

Es verdad, es una descripción escueta, simple, casi como un telegrama. Porque el objeto de presentarla es poder vislumbrar cómo impacta la situación de pandemia en esta evolución.

Veamos algunos hechos. Padres fundadores tuvieron que retirarse de la gestión cotidiana de forma abrupta. Se les produjo un “retiro forzoso”, anticipado, en contra de su voluntad. Casi de lo peor para un emprendedor nato. Hijos que recién iniciaban o compartían en parte la dirección, o se hallaban en situación de transición generacional, tuvieron que afrontar la conducción en forma acelerada. Y de manera también acelerada, los fundadores delegaron la gestión y dirección. Lo que tenía que pasar a lo largo de años, de pronto era un hecho consumado, imposible de planear, o de aplicar lo imaginado.

¿Qué implicó esta anticipación de hecho?

Los fundadores perdieron el día a día al que estaban acostumbrados. Se alejaron del control y del poder. Ese “hijo” que representa la empresa, de un día para el otro “se lo sacaron”. Sin elección se tuvo que adaptar y confiar en los hijos. Ese retiro forzado es fuente de ansiedad, temor, dudas por el futuro. Aun cuando pudiera regresar, ya las cosas cambiaron drásticamente. Para el fundador el desafío es encontrar un nuevo modo de adaptarse y encontrar su nuevo lugar en lo cotidiano de la empresa. También en su vida privada y familiar. Cosa nada fácil.

Tampoco para la nueva generación. Se enfrentan a una contradicción. A la vocación de independencia, autonomía, libertad para hacer las cosas según su visión, se contrapone

“El negocio, es la libertad del individuo... Hay una utilización de la peste como mecanismo de dominación, maltrato y tortura sobre los ciudadanos de bien que quieren trabajar”⁶

⁶ Javier Gerardo Milei. *No es la pandemia, es la cuarentena*. Nota, El Crónista, Año 2020.

verse ante la soledad propia del poder y la dirección. Lo que para el fundador fue una situación natural, ser emprendedor y empresario por su cuenta, no fue lo usual para el hijo, que aprendió a desempeñarse en compañía de sus padres. Pero ahora se ve en la necesidad de gestionar y asumir riesgos de un modo no acostumbrado. Cuenta con la ayuda de los fundadores, pero el cambio es enorme. Lo que era un proceso, ahora es repentino. También tiene que adaptarse. Con otro desafío: no dejar afuera a los padres de las conversaciones. Incluirlos, hacerlos sentir parte. Excluirlos puede atentar contra el futuro, tanto de la relación como de la empresa familiar.

Ambas generaciones se enfrentan a enormes desafíos, que se presentan por la novedad de la pandemia y sus restricciones. La pandemia y sus consecuencias actúan como un acelerador, y también como una lupa. Que agranda todo, lo bueno y lo malo. Lo que se hizo bien y lo no tan bien en la transición generacional.

También es una oportunidad. De formarse como empresarios. De aprender a delegar. De confiar. De enseñar a dirigir. Del modo que se pueda. De aplicar lo nuevo.

Si hacemos como si nada pasara, si no nos adaptamos, si intentamos detener o impedir los cambios, el proyecto, el sueño inicial no va a perdurar. La vocación de dar continuidad en el seno familiar del proyecto de negocios que se inició de modo individual, requiere de altas dosis de comunicación, flexibilidad, habilidad para moderar y no confrontar en exceso. El recambio generacional se aceleró en sus pasos. Ayudemos a que suceda y se afiance, y no sea algo traumático para las partes. La familia empresaria, agradecida.

PROTOCOLO EN LA EMPRESA

Actualmente en la adaptación frente a esta cuarentena, tenemos protocolos aceptados y aprobados.

Un comité de expertos propone una manera de cuidarnos.

Disponemos, gracias a sus recomendaciones, de un conjunto de herramientas y pasos a seguir que nos previenen del temido contagio.

Las autoridades admiten el protocolo y promueven su práctica.

En la medida que lo cumplamos estaremos mejor cuidados, cada uno y entre todos.

Preservaremos la vida.

Tenemos un protocolo: una metodología para arribar al día después.

El día después....

Pero en nuestros negocios, ¿disponemos un protocolo para sostener el negocio como tal?

¿Existen las recomendaciones apropiadas para llegar al día después?

¿Cómo hacer para arribar del mejor modo posible?

Propongo una serie de ideas y sugerencias para avanzar, en un contexto de permanente incertidumbre, falta de certezas, quiebre de toda seguridad, alto sentimiento de vulnerabilidad.

Desarrollar un equipo para la crisis: se trata de generar un grupo reducido de miembros claves del negocio donde trabajar los asuntos esenciales y la preparación del día después. El sentido de dicho comité de trabajo es justamente afrontar la crisis en equipo, de tal modo de no actuar como si uno solo pudiera resolver las cosas al estilo de un llanero solitario que hace justicia. A su vez, el estar en equipo rompe con el estado de soledad y aislamiento promoviendo un espíritu compartido, tan necesario en estos tiempos.

Preparar el día después: el liderazgo de esta crisis requiere de la capacidad de visualizar la salida y trabajar para ella. No nos sirve quedarnos pegados a la urgencia y el dolor, hay que recuperar la historia, la trayectoria, y pensar en cómo salimos de la coyuntura. Dejar de pensar y actuar sólo como bomberos.

Reinventar el negocio: sin dudas que las cosas serán muy diferentes, y se necesita de una alta dosis de flexibilidad para afrontar los cambios que se imponen. No vamos a poder seguir de la misma manera, por lo tanto hay que trabajar arduo en cómo se sale adelante con nuevas ideas y propuestas. Algunos tendrán que reinventar un 20% del negocio, otros el 80.

Conocer los números del negocio: es fundamental hacer un seguimiento estricto del punto de equilibrio en las actuales circunstancias. No estamos acostumbrados, pero es central conocerlo, de lo contrario tomamos decisiones basadas en impulsos del momento que nos pueden arruinar.

Cuidar la caja: quiere decir que ahora es más importante preservar la liquidez, por eso, hay que revisar la estructura del negocio y estar atentos a como vendemos, solemos creer que vender mucho es lo mejor. Puede suceder lo opuesto a lo que creemos, que la venta nos deje sin caja. Sepamos: sin liquidez no hay futuro.

Las pasiones: el arrebató emocional, los mensajes contradictorios, el pesimismo, son muy malos consejeros. Prestemos atención a las decisiones que tomamos en estado de gran stress, porque son de muy baja calidad y pueden agravar la crisis. Pensemos dos veces, busquemos otras opiniones y visiones.

El mañana: en este cuadro podemos observar los temas de los que ocuparnos, según se trate del negocio, la conducción, sea o no familiar, y el corto o mediano plazo. Sobre todos estos niveles hay que trabajar a la vez para salir mejor parados.

Comorbilidad: con este término se habla de la existencia de enfermedades previas que pueden agravar un cuadro ante el contagio. ¿El negocio tiene algo de esto? Porque puede suceder que la pandemia agudice algo pre existente, con lo cual el desafío es resolverlo para tener futuro, pero no hay que equivocarse el diagnóstico.

Estas son algunas sugerencias, es la práctica con otros, las capacitaciones permanentes, el intercambio con colegas, lo que va a darnos otras miradas que agreguen nuevos pasos para un protocolo de gestión del negocio. Para que en el futuro continúe el proyecto iniciado.

EL NUEVO VIRUS; VIEJOS VIRUS.

Empecemos por lo obvio:

Lo que sucede no tiene precedentes.

No hay de dónde agarrarse.

No hay recetas.

Como suele decirse, “se nos quemaron los papeles”.

Una manera metafórica de decir que no hay respuestas a la mano para enfrentar tamaña situación.

Los problemas técnicos son más fáciles: tengo un problema de esa índole, llamo al experto, da su solución, o aplicamos un protocolo conocido...y solucionado el problema técnico.

¿Pero ahora?, ¿Cómo actuamos?, ¿Cómo respondemos?

¿Cómo se enfrenta, se adapta, maneja, el negocio, la empresa, la familia, ante semejante situación?

Un agente externo, invisible, nos amenaza.

Tenemos recomendaciones muy claras para responder desde el punto de vista médico.

Pero como líderes de negocios, empresas, familias, ¿Cómo vamos a conducirnos?

Ante la incertidumbre creciente.

La angustia.

El miedo.

El sentimiento de vulnerabilidad.

El sentimiento de pérdida de futuro.

Una manera de responder es con ciertos virus que llevamos adentro:

Sembrar más miedo.

Sembrar pesimismo.

Ponerse más ansioso que los ansiosos.

Negar la realidad.

Infundir más incertidumbre.

Abandonar.

Acusar al país.

No estar disponibles para escuchar y acompañar.

Cada uno puede agregar a la lista actitudes y conductas que profundizan la crisis, y que usamos en situaciones de normalidad como pan de todos los días.

Como dice la metáfora, cuando baja la marea, se notan quienes están desnudos.

Entonces, ¿Qué podemos hacer?

Liderar: como nunca, asumir nuestro rol de líderes. Nuestra gente espera de nosotros acompañamiento, la cercanía que sea posible. Esto significa acompañar, estar disponibles para escuchar. No es simplemente decir “hagan teletrabajo”, sino mostrarse cerca pese a la distancia.

El día después: porque habrá un día después. Tenemos que transmitir esperanza no exenta de cuidados y dosis de realismo. Pero existe el día después si cumplimos con lo que nos indican. De nada sirve infundir pesimismo, altas dosis de negativismo. Por lo tanto, no abandonar ni dejarse llevar por la propia sensación de “se acaba el mundo”

Construir confianza: se deduce de lo anterior. Es nuestro rol fomentar confianza y tranquilidad. Mantener un nivel alto de moral, que se ve amenazada por la gran incertidumbre y sentimiento de vulnerabilidad a los que estamos expuestos.

Pensar y hablar: el pensamiento, las palabras, se transforman en un cerco para los sentimientos más primarios. Como líderes tenemos que generar espacios de conversación, prácticas que brinden una especie de oasis ante tanto impacto traumático. Hacer de la organización de modo virtual un lugar un refugio ante la desolación. No hay fórmulas. Como nunca, acá no hay recetas.

Estar cerca.

Acompañar.

Liderar.

Hablar y escuchar.

Enseñar.

Ayudar a ocupar el tiempo.

No hay recetas.

Pero hay actitudes.

Para combatir los virus, nuevos y viejos.

Que según como actuemos, nos van a reconocer.

Nuestro futuro depende de eso. Para cuando esto termine, y otros recuerden lo que hicimos ahora.

SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES ARGENTINAS

Con los comercios cerrados por el aislamiento social obligatorio, el 80,6% de las Pymes del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) no está en condiciones de sobrevivir más de un mes, según una encuesta realizada por la Federación de Comercio e Industria de la Ciudad de Buenos Aires (FECOBA).

En el informe, cuando se les preguntó a las empresas sobre cuánto tiempo estaban preparadas para subsistir en las actuales condiciones, el 50,8% respondió “ni un mes”, el 29,8% dijo que podría hacerlo hasta un mes, el 7,5% hasta dos meses, el 2,1% tres meses y menos del uno por ciento podría subsistir durante más tiempo.

En el informe, cuando se les preguntó a las empresas sobre cuánto tiempo estaban preparadas para subsistir en las actuales condiciones, el 50,8% respondió “ni un mes”, el 29,8% dijo que podría hacerlo hasta un mes, el 7,5% hasta dos meses, el 2,1% tres meses y menos del uno por ciento podría subsistir durante más tiempo.

En ese sentido, el secretario de la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (CAC), Natalio Mario Grinman, advirtió la semana pasada que “una empresa que no trabaja, en 30 días cierra” y por esa razón pidió la habilitación de préstamos a tasa 0% para las empresas, a fin de evitar el corte de la cadena de pagos y preservar el empleo.

A pesar de que los créditos a tasa cero no fueron aprobados todavía (y difícilmente lo sean), la semana pasada el Gobierno liberó cerca de \$350.000 millones a bancos privados para que éstos le otorguen a las pequeñas y medianas empresas créditos blandos del 24% anual para el total de la nómina salarial.

Por otra parte, a 13 días de iniciada la cuarentena obligatoria, la encuesta reveló que el 81,3% de las Pymes manifestó que el porcentaje de las actividades económicas de su empresa cayó más del 75%.

El 8,3% señaló que el impacto negativo se encontró en un rango de entre 50% y 75%, el 4,3% reportó una merma de entre 25% y 50%, mientras que el 6% admitió que la caída fue menos del 25%.

Con Techint en la mira del ojo público y los dichos del Presidente advirtiendo que va “a ser duro también con los que despiden gente”, el 7,8% de las empresas admitió haber despedido empleados o haberles dado a sus trabajadores licencia sin goce de sueldo. Sin embargo, el 83,7% respondió haber mantenido a todos sus empleados, el 6,7% mantuvo a sus empleados pero adelantó las vacaciones y el 1,7% tuvo que contratar personal temporario.

En cuanto al aumento de los precios a causa del coronavirus, el 45,7% advirtió un incremento en el precio de los productos, mientras que el 54,3% aseguró que no los hubo.

Para quienes respondieron que sí a la pregunta anterior, 26,2% indicó que el incremento de precios fue de más del 20%, el 22,2% de entre 15% y 20%, para el 17,1% la suba fue en el rango de entre 10% y 15% y el 30,6% notó un aumento de entre 5% y 10%.

Además, el 64,9% reportó inconvenientes logísticos con el abastecimiento, el 23,4% no lo registró, mientras que el 11,7% observó solo algunos contratiempos.

El informe fue realizado entre 1.890 empresas de todo AMBA. El 77,3% de las encuestadas son pertenecientes al comercio, el 15,9% a servicios, el 5,4% a industrias y el 1,4% al sector de turismo.

CONCLUSIONES

La empresa familiar suele arrastrar siempre una serie de conflictos, en general asociados más con lo psicológico y con las dinámicas de una familia que con las ciencias empresariales. Aparecen disputas por el liderazgo (entre padres e hijos, entre hermanos, entre mujeres, suegros, primos...); aparece el conflicto por la profesionalización (segundas generaciones, que quieren estructurar las cosas diferente) y aparece el conflicto por el cambio...muchas veces la segunda (o tercera generación) ve un techo en el crecimiento de la empresa si no se hacen algunas modificaciones en el modelo de negocios de la compañía.

En algunos casos, esos cambios son conflictivos porque aparece una resistencia en el fundador; en otro casos, son traumáticos porque el cambio se da a partir de la ausencia física del líder de la compañía.

Pueden ser cambios en el cliente, una búsqueda de expandirse a nuevos mercados, cambios en la forma de comunicar, crear nuevos productos, abrir sucursales o, simplemente, tomar una parte del negocio original y desarrollar algo completamente nuevo desde otra empresa.

En el transcurso del año 2020, la mayoría de las empresas se encuentran atravesando varios cambios inesperados producto de la cuarentena.

Actualmente la empresa Tekmatic, adecuó su forma de comunicar; en su página de Facebook, anuncia: “Nuestras formas de comunicación son por mail a sus contactos habituales o por celular. Para mayor información contáctese por mail a: info@tekmatic.com.ar”; muchas de ellas con implementación de teletrabajo, o home office.

En el caso de Carne Hueso, se informa en el buscador “temporalmente cerrado”; Rasti y Bimbi, según uno de los propietarios Dimare, "los niños que están en las casas necesitan nuevos juguetes. Quienes no pudieron festejar su cumpleaños por la cuarentena, recibieron regalos más importantes", precisó.

El empresario destacó que "lo que más se vendió fueron los juegos de mesa y le siguieron los de construcción (Rasti) y los juegos didácticos para los más chiquitos". "Ahora se espera que las fábricas de juguetes vuelvan a trabajar con pequeñas dotaciones de personal y transporte propio", se entusiasmó Dimare.

Y concluyó: "Esperamos ir recuperando de a poco y no tener así un año no muy deteriorado en las ventas".

Por otra parte, la empresa LH Instrumental, tuvo que desarrollar productos que se puedan adaptar a la existencia de la pandemia: “pese a las alentadoras noticias respecto a la posible vacuna contra el COVID-19, hasta los pronósticos más optimistas reconocen que medidas como el distanciamiento social y estrictos protocolos de higiene deberán seguir vigentes por varios meses.

Los médicos oftalmólogos, como trabajadores de la salud, son uno de los mayores grupos de riesgo. Por eso, distintos equipamientos ya permiten que un profesional atienda a un paciente de modo presencial y de manera segura para ambos”; informan en su portal web.

En cuanto a Pizzería El Trébol, tuvieron que tomar medidas para poder prevenir el virus, desde el inicio de la cuarentena.

La sucursal Villa Crespo estuvo cerrada, hasta principios de Abril; la otra sucursal de Ramos Mejía, no estuvo abierta al público, solo realización de delivery, reduciendo así los horarios de atención. Y además ampliar el menú, para tener mayor rotación de venta.

Siempre el desafío es el mismo: cómo aprovechar el pasado para construir un negocio de cara al futuro; siempre en procesos continuos de adaptación interna a la organización, como ante cualquier factor externo mencionado con anterioridad. El mundo, y el país, se enfrentan a un cambio de paradigma en la forma en que se organiza el trabajo y se planifica la producción de bienes, la prestación de servicios y la distribución y la comercialización.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográfica:

- Amat, J. M. (2009). *La continuidad de la empresa familiar. (Gestión 2000)*. Recuperado de [http:// www.librosorganizacional.com.ar/](http://www.librosorganizacional.com.ar/)
- Leach, P. (2010). *La empresa familiar. (Management)*. Buenos Aires: Granica.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (Eds.). (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Winokur, P. (2016). Nueva generación: reforzar el negocio. *Pymes revista*, n° 144, pp-pp.

Referencias web-gráficas:

- Emprendedores: Los Emprendedores de Villa Lugano que le primerizaron el alfajor triple a las grandes marcas. (s.f.)*
Recuperado de <http://www.apertura.com/emprendedores>
- Informe especial: Desempeño productivo de las Pymes Industriales. Notable diferencia de performance entre las empresas menores y las grandes empresas. (s.f.)* Recuperado de [http:// www.observatoriopyme.org.ar/](http://www.observatoriopyme.org.ar/)
- La primera transición en la empresa familiar: de fundador a dueño. (s.f.)* Recuperado de <http://family-business.blogs.ie.edu/2014/07/04/la-primera-transicion-en-la-empresa-familiar-de-fundador-a-dueno/>
- Diario El Cronista: Economía y Política. Nota en portada. (s.f.)* Recuperado de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Milei-sobre-la-cuarentena-argentina-Es-un-delito-de-lesa-humanidad-pero-de-manera-indirecta-20200825-0009.html>
- Relevamiento: Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo. (s.f.)*
Recuperado de <https://www.observatoriopyme.org.ar/project/eficiencia-productiva-pospandemia/>

Bibliografía adicional:

American Psychological Association. (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington, DC: Author.

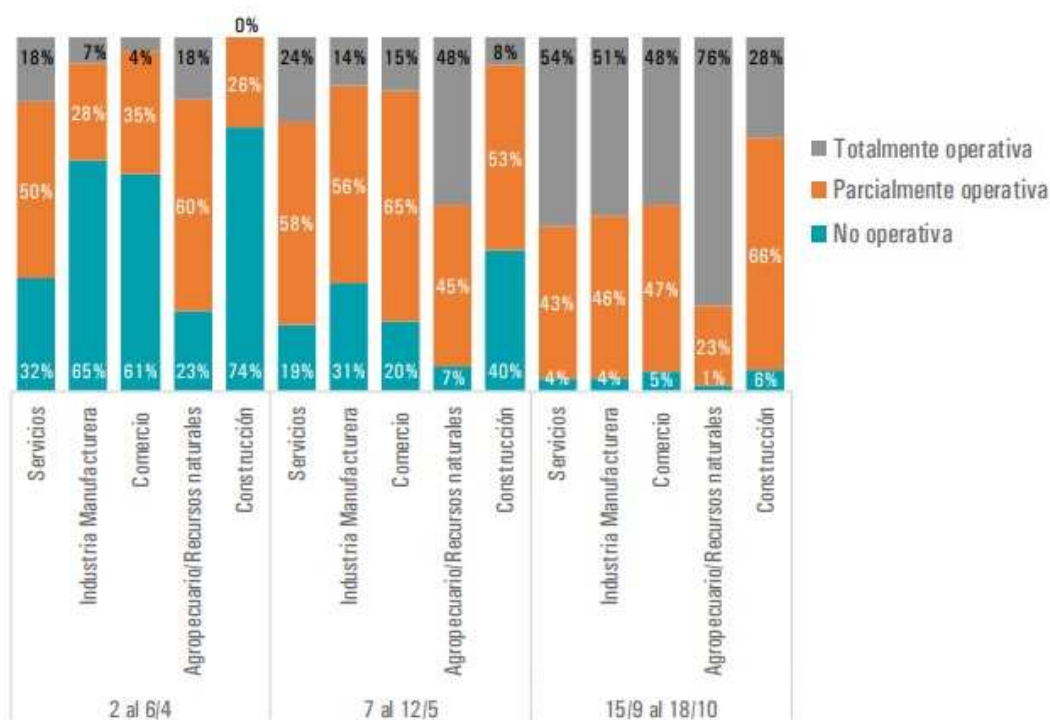
Eco, Umberto (1991). “*Como se hace una tesis*” de Ed. Gedisa, España.

Nagel, E., *La estructura de la ciencia*, Buenos Aires, Paidós, 1978.

Hambra O. Jorge, *La pyme familiar* (1^a ed.), Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de Ed. Revista Pymes.

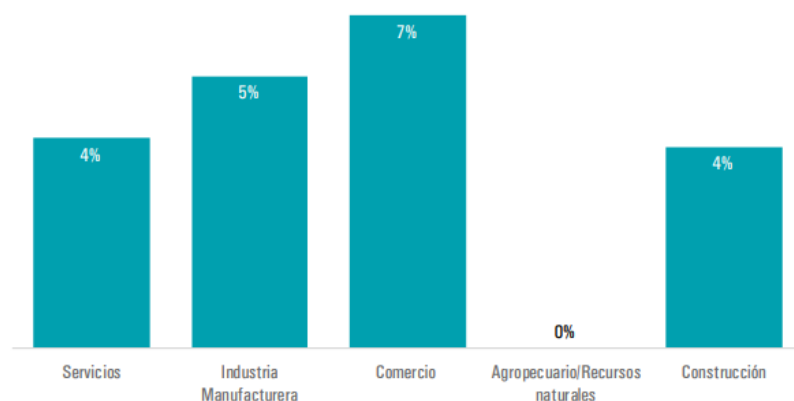
ANEXOS

Gráfico 1 – Evolución del grado de operatividad por sector de actividad (% de empresas)



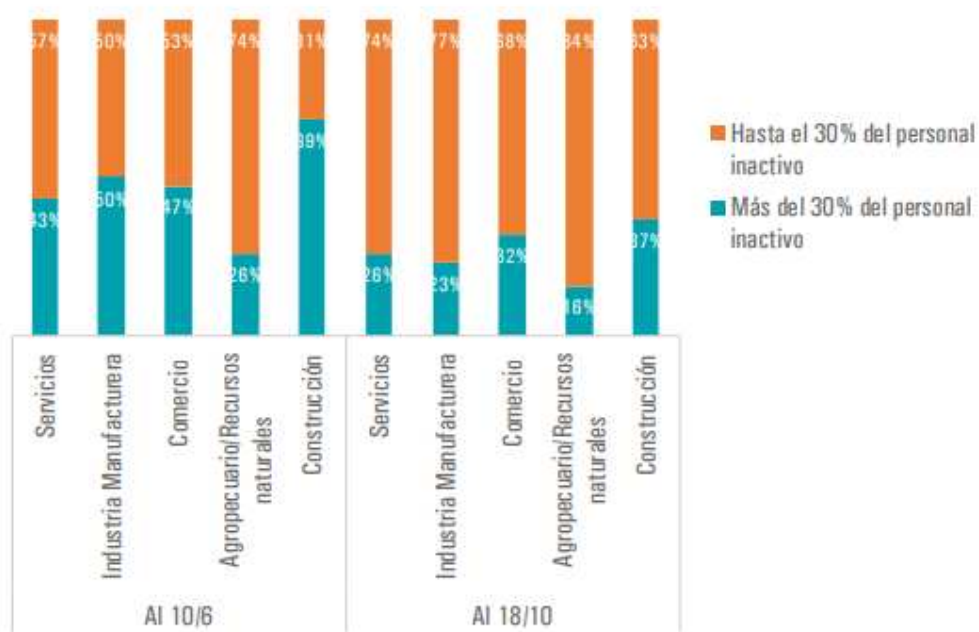
Fuente: Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo - 2°, 4° y 6° relevamiento, Fundación Observatorio PyME. Año 2020.

Gráfico 2 – Proporción de empresas con problemas económicos y de organización interna para adoptar protocolos y ser autorizadas, por sector de actividad



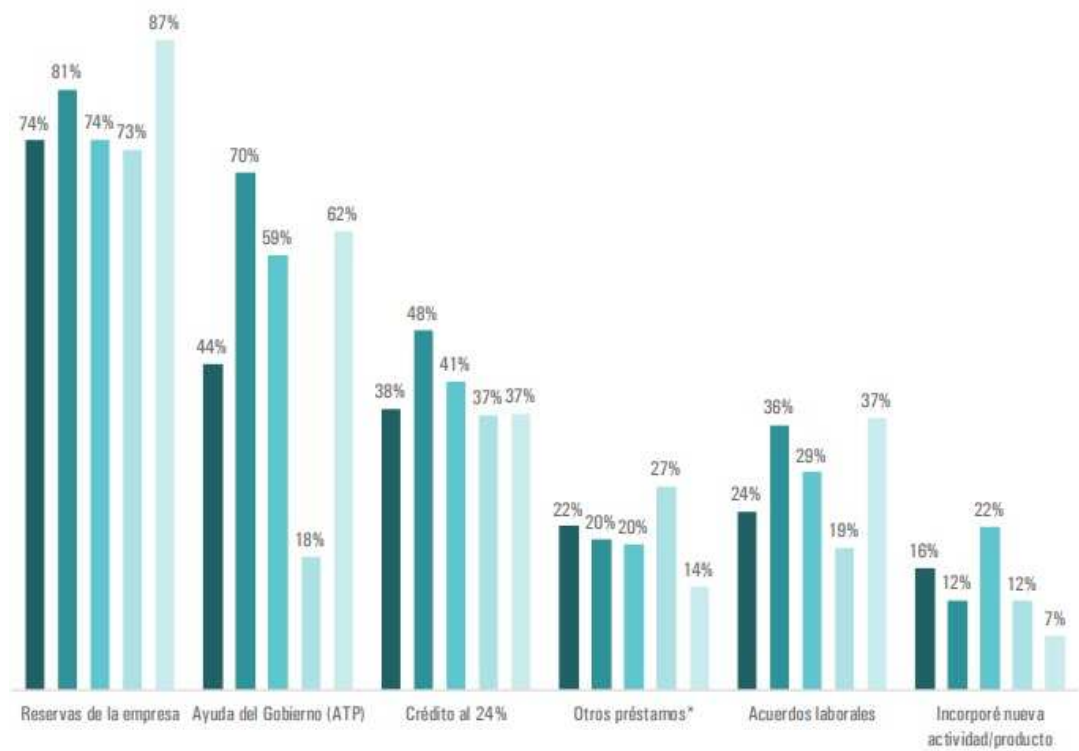
Fuente: Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo – 5° Relevamiento. Fundación Observatorio PyME.

Gráfico 3 – Proporción de empresas con personal inactivo, por sector de actividad



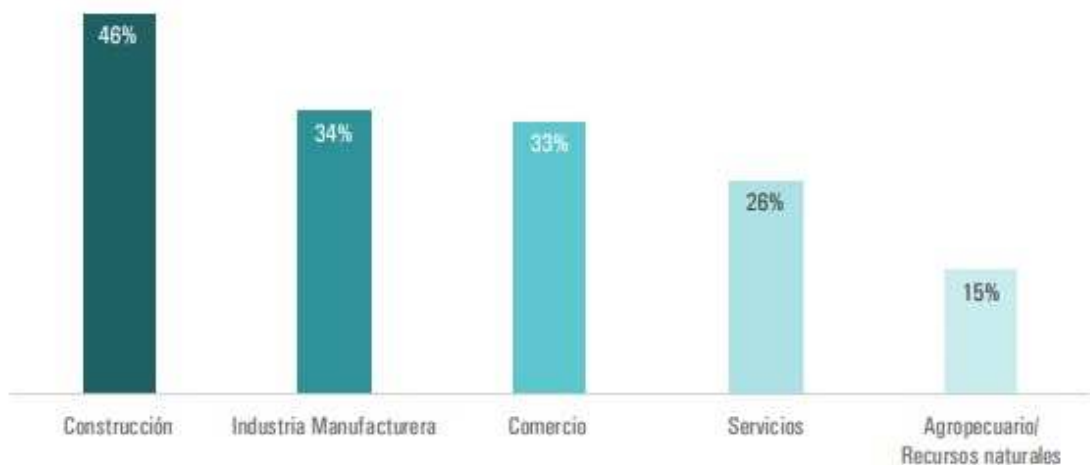
Fuente: Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo – 5° y 6° relevamiento. Fundación Observatorio PyME.

Gráfico 4 – Medidas adoptadas por las firmas para enfrentar la baja actividad, por sector de actividad (% de empresas)



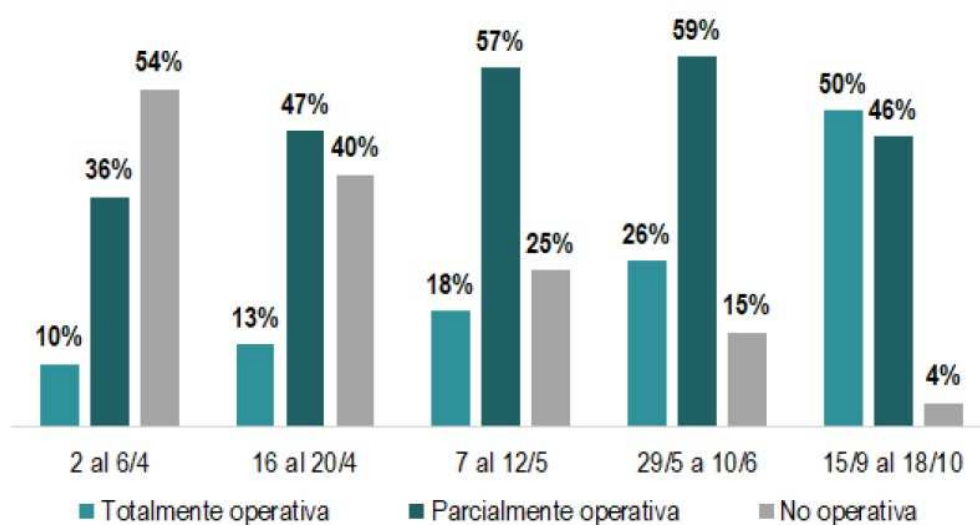
Fuente Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo- 4º Relevamiento. Fundación Observatorio Pyme.

Gráfico 8 – Riesgo potencial de conflicto laboral por sector de actividad (% de empresas)



Fuente: Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo. 5º Relevamiento. Fundación Observatorio Pyme.

Gráfico 1 - ¿En qué estado se encuentra actualmente tu empresa? (% de empresas)



Fuente: Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo - 6° relevamiento, Fundación Observatorio PyME.

Tabla 1 – Operatividad de las firmas y actividad de su personal, por sector (% de empresas)

	Servicios	Industria Manufacturera	Comercio	Agropecuario/ Recursos naturales	Construcción
Totalmente operativas	54%	51%	48%	76%	28%
Todo el personal activo	46%	19%	30%	41%	20%

Fuente: Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo – 6° relevamiento, Fundación Observatorio PyME.