UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APRENDIZAJES SIGNIFICATIVOS EN TIEMPOS DE CRISIS “CRECIMIENTO
ORGANIZACIONAL” EMPRESA SUPERBOL

Presentado por:

Alix Nain Padilla Borja

Cristian Camilo Lozano Gómez

Jenny Alejandra González Betancourt

Bogotá, noviembre 30 de 2018

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
REFERENTES TEÓRICOS O CONCEPTUALES	5
CRISIS:	5
CRISIS ECONOMICA	6
CRECIMIENTO EMPRESARIAL:	6
CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN MEDIO DE UNA CRISIS	11
EL CAOS DEL CRECIMIENTO, LA CURVA DE GREINER	13
LA CRISIS, UN MAL QUE AFECTA A TODAS LAS EMPRESAS.	13
LA APORTACIÓN DE GREINER	13
LA CURVA DE GREINER	14
LA VIABILIDAD DE LA CURVA DE GREINER	19
METODOLOGIA	19
RESULTADOS	20
DISCUSIÓN	23
CONCLUSIÓN	27
DIARIO DE CAMPO	31

RESUMEN

En este informe se podrá evidenciar el aprendizaje de las empresas en tiempos de crisis y su crecimiento organizacional, tomando como ejemplo la empresa Super Bol, compañía que fue visitada durante el periplo internacional realizado en la ciudad de Buenos Aires, Argentina, el 12 de noviembre de 2018.

Durante esta investigación se tomaron diferentes conceptos de crecimiento organizacional, mediante teorías y posturas de varios autores, en los cuales se

explican temas como: concepto de crecimiento, crecimiento empresarial de pequeñas, medianas y grandes empresas, creatividad, innovación y publicidad.

Obtenida esta información, se procedió a organizar y aclarar cada uno de los conceptos, con el fin de tener información relevante al momento de realizar la visita y así poder generar preguntas pertinentes que ayuden con el tema de investigación.

En la empresa, se realizó una presentación a cargo del señor Federico Fernández Gerente de Desarrollo y Control de Gestión, donde habló de la trayectoria de la compañía y como ha podido mantenerse a lo largo de los años enfrentando cada una de las crisis económicas del país, cambios tecnológicos y tendencias a nivel mundial. Se procedió luego a realizar un recorrido por la planta, donde fue explicado cada uno de los procesos de producción y logísticos de la compañía, finalizando con una serie de preguntas para poder aclarar algunos temas.

PALABRAS CLAVES

Innovación, investigación, calidad de servicio, liderazgo, emprendimiento, crisis.

ABSTRACT

This report will show the learning of companies in times of crisis and their organizational growth, taking as an example the company Super Bol, a company that was visited during the international journey made in the city of Buenos Aires, Argentina, on the 12th of November of this year.

During this research different concepts of organizational growth were taken, through the theories and positions of several authors, in which topics such as: business growth of small, medium and large companies, the concept of growth, creativity, innovation and advertising are explained.

Obtained this information, we proceeded to organize and clarify each of the concepts, in order to have relevant information at the time of conducting the visit and thus be able to generate relevant questions that help with the research topic.

In the company, a presentation was made by Mr. Federico Fernández, Manager of Development and Management Control, where he talked about the company's trajectory and how it has been able to maintain itself over the years facing each of the country's economic crises , technological changes and global trends, we proceeded to make a tour of the plant, where each of the company's production and logistics processes was explained, ending with a series of questions to clarify some issues.

KEYWORDS

Innovation, research, quality of service, leadership, entrepreneurship, crisis.

INTRODUCCIÓN

Se realizará un estudio de crecimiento organizacional en la empresa Super Bol ubicada en la ciudad de Buenos Aires, Argentina.

Es necesario tener en cuenta que el crecimiento organizacional es el conjunto de resultados cuantitativos obtenidos por la organización a través del tiempo. La medición de estos resultados es objetiva. Siempre hay una forma o un instrumento para poder medir los resultados.

Con la medición de resultados las empresas buscan una mejora continua a través del tiempo, destacarse frente a sus competidores directos y tener los mejores estándares nacionales e internacionales, lo que se puede confirmar con un procedimiento de “benchmarking” (método que compara las prácticas de la empresa u organización contra las mejores prácticas de la industria).

El Crecimiento de las organizaciones se basa en datos cuantitativos como pueden ser; los niveles de ventas, utilidades, rentabilidad, participación de mercado, desarrollo de productos, satisfacción de los clientes y colaboradores, cantidad de horas de capacitación, cumplimiento con normas nacionales e internacionales, y demás indicadores que miden el desempeño de los procesos de las áreas y de la organización en general.

OBJETIVO GENERAL

Mostrar la importancia del crecimiento organizacional durante un periodo de crisis local.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Describir teorías que expliquen la importancia del crecimiento organizacional en una compañía.

Analizar distintos referentes teóricos con el fin de organizar conceptos y términos claves para utilizarlos en el reciente trabajo de investigación.

REFERENTES TEÓRICOS O CONCEPTUALES

CRISIS:

En primer lugar, la definición general de crisis es expresada por Marx, como “soluciones violentas momentáneas de las contradicciones existentes, erupciones violentas que restablecen por el momento el equilibrio perturbado” (Vargas, 2009)

En realidad, Marx maneja en el análisis concreto hasta seis fases de su ciclo industrial: estado de reposo, creciente animación, prosperidad, sobreproducción, crisis catastrófica, estancamiento, mientras Schumpeter plantea dos fases: auge y depresión o expansión y contracción, en un texto temprano; posteriormente, el mismo autor traza el ciclo económico en cuatro fases: prosperidad, recesión, depresión y reanimación también en cuatro etapas: auge, crisis, depresión y recuperación. La estratificación del ciclo refleja niveles de abstracción, con base en las características particulares y la existencia de datos confiables. (Vargas, 2009)

Estas etapas planteadas por estos dos autores se evidencia que las crisis siempre constan de varias etapas; por lo general lo que antecede a una crisis son periodos de prosperidad como bien lo dice Marx y Schumpeter, lo que deja ver como estos periodos de auge si no están bien planeados o controlados pueden llevar a las economías a entrar en un periodo de crisis.

CRISIS ECONOMICA

Se considera que una economía entra en recesión técnica cuando ha experimentado por dos trimestres consecutivos un crecimiento negativo del producto interior bruto (PIB). Las crisis económicas, con frecuencia precedidas por crisis financieras, aumentan el desempleo y el empobrecimiento de las familias. (Quintana & Valcárce, 2009)

Estas autoras explican como se llega a detectar que un país entra en una crisis económica desde el punto de vista del PIB y como esta crisis llega a afectar a cada una de las personas que habita en este país que entra en crisis dando un impacto negativo no solo a la misma nación sino a una economía mundial, dependiendo del impacto que esta crisis pueda generar en otros territorios.

CRECIMIENTO EMPRESARIAL:

En la literatura existen diferentes intentos de definición del crecimiento empresarial (Correa, 1999). A continuación, se presentan cuatro distintas definiciones clásicas de crecimiento aportadas por autores relevantes en el estudio del crecimiento.

Según Penrose (1962) "el crecimiento se caracteriza por la acción compleja de las modificaciones internas que desembocan en un aumento de las dimensiones y cambios en las características de los objetos sometidos a tal proceso". Penrose aborda la perspectiva del crecimiento empresarial desde un enfoque organizativo o interno de la empresa. Según esta misma autora, "desde el momento en que la dirección se esfuerza por explotar al máximo los factores de producción de que dispone se produce un proceso dialéctico verdaderamente dinámico que favorece el crecimiento continuo".

Perroux (1963) considera que: "el crecimiento se define por el aumento duradero de la dimensión de una unidad económica simple o compleja, realizado con cambios de estructura y eventualmente de sistema, y acompañado de progresos económicos variables. Este concepto enlaza indisolublemente con el aumento de la dimensión y con el cambio estructural". Asimismo, AECA (1996) incide en los mismos elementos y considera que: "el crecimiento de la empresa representa el desarrollo que está alcanzando la misma, manifestada tanto por el incremento de las magnitudes económicas que explican su actividad como por los cambios observados en su estructura económica y organizativa".

Al hablar de crecimiento empresarial la definición más precisa sería la que lo considera como el proceso de mejora de una compañía que la impulsa a alcanzar determinadas cotas de éxito. El crecimiento del negocio puede lograrse de dos formas distintas: bien aumentando los ingresos percibidos por la organización gracias a un

aumento del volumen de venta de sus productos o un incremento de los ingresos percibidos por sus servicios; bien mediante el incremento de la rentabilidad de las operaciones, que es el que se consigue al reducir de forma efectiva los costes. (EAE Business school, 2018)

Hay dos tipos principales de crecimiento empresarial, definición que puede extraerse del modo a través del que este impulso es obtenido. Así, puede diferenciarse entre: 1. Crecimiento interno u orgánico: es la modalidad que implica un proceso más lento. Suele ser el modo inicial de crecimiento, que acompaña a las organizaciones en sus primeros pasos, desde su aparición. Requiere de mucho esfuerzo y una cuidada planificación para surtir los efectos deseados.

La principal desventaja de este enfoque es la inversión en tiempo que requiere, un plazo que deja vía libre a los principales competidores para ampliar y obtener ventajas competitivas. Sin embargo, al margen de este inconveniente, esta modalidad de crecimiento del negocio cuenta con importantes beneficios. El más significativo es el hecho de que permite a la empresa ser capaz de mantener una situación económica saludable. Debido a que no se está acumulando deudas externas, que suelen llevar implícito el pago de intereses, este tipo de empresas se hallan en mejores condiciones para mantener un crecimiento solvente. Además, el control de la empresa no excede sus fronteras. 2. Crecimiento externo o estratégico: es el que implica fusiones y adquisiciones. El crecimiento empresarial, por definición cuando es externo puede llevarse a cabo de distintas formas, aunque las más habituales son: Mediante la

búsqueda de financiación externa y a través de difusiones y adquisiciones. (EAE Business school, 2018)

EL CRECIMIENTO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

El crecimiento está relacionado con la creación de valor y constituye un objetivo en sí mismo para muchas organizaciones. Además, el crecimiento empresarial está relacionado con la supervivencia a largo plazo de la organización; constituyendo, en el caso de las empresas de reducida dimensión, un elemento crítico para su supervivencia.

La creación de valor sostenible en el tiempo que toda organización persigue, está frecuentemente asociada a la absorción de nuevo conocimiento, captación de talento, presencia en los mercados globales ... todos ellos aspectos muy ligados a la dimensión o tamaño de una organización. Por ello, el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas es un elemento crítico para su supervivencia. Según Gilbert et al. (2006), el crecimiento de las empresas establecidas tiene como objetivo hacer sostenible la viabilidad de la empresa; sin embargo, el crecimiento de las pequeñas empresas de reciente creación tiene que ver con algo previo, es decir, obtener viabilidad.

Además de las diferencias en el objetivo que persigue el crecimiento en el caso de las pequeñas y medianas empresas, éste además presenta unas características diferenciales al crecimiento de las grandes empresas. En este sentido, el tamaño de la empresa ha sido de los determinantes del crecimiento sobre el que más estudios

empíricos se han desarrollado. Desde la contribución de Gibrat (1931), multitud de autores han analizado la relación entre crecimiento y tamaño empresarial, con resultados múltiples debido, en términos generales, a la heterogeneidad que caracteriza al fenómeno del crecimiento empresarial.

Por otro lado, distintos autores como Penrose (1959) y Dean et al. (1998) destacan las diferencias de estructuras, recursos y capacidades de las pequeñas empresas frente a las grandes, lo cual influye radicalmente en sus procesos de crecimiento y en los resultados del mismo. Tal y como se ha apuntado en el anterior apartado, las pequeñas empresas experimentan en mayor medida un crecimiento orgánico frente al crecimiento vía adquisiciones más habitual que en las empresas de mayor dimensión, lo cual supone que los procesos de crecimiento en las pequeñas empresas implican de forma directa la creación de nuevos puestos de trabajo.

Sin embargo, cabe destacar que las pequeñas y medianas empresas no son entre sí una realidad ni mucho menos homogénea. Cabe destacar de forma especial el caso de las pequeñas y medianas empresas de reciente creación, que son especialmente frágiles (Slatter, 1992), no solo por su reducida dimensión (Stinchcombe, 1965; Aldrich y Auster, 1986) sino por su corta experiencia como empresa (Stinchcombe, 1965; Freeman, Carroll, y Hannan, 1983; Forbes y Milliken, 1999).

No tienen recursos extras que pueden salvarles de errores cometidos en procesos de crecimiento; tampoco han tenido el tiempo suficientemente para desarrollar

internamente recursos valiosos, por lo que las pequeñas empresas de reciente creación tienen recursos limitados (Cooper et al. 1994), escasas capacidades de gestión y conocimiento limitado (Thornhill y Amit, 2003; Burgelman, 1991).

Estas son especialmente vulnerables y tienen que crecer para sobrevivir pero se enfrentan a muchos problemas para hacer sostenible el crecimiento que experimentan. Según Gilbert et al. (2006) en ausencia de crecimiento, las empresas nuevas y pequeñas se enfrentan a una más baja probabilidad de sobrevivir (Freeman et al., 1983), pero conforme el tamaño y la edad de la empresa aumenta, el impacto adverso de la falta de crecimiento se reduce.

CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN MEDIO DE UNA CRISIS

A continuación, se evidencia qué metodologías se pueden aplicar en una empresa cuando su entorno esta en medio de una crisis, observando qué estrategias se puede implementar y el impacto que este genera a largo plazo dentro de la organización y como estas estrategias también ayuda a su entorno a superar la época de crisis.

Es necesario estudiar que se entiende por estrategia y cuáles son los distintos niveles existentes. El concepto de estrategia aplicado al ámbito empresarial surge en los años sesenta y desde ese momento son muchas las definiciones que se han dado sobre este concepto.

Por ejemplo, se puede definir como el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa esta o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser.

Por su parte, Hax y Majluf (1996) consideran que el concepto de estrategia es de carácter multidimensional al abarcar todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándola un sentido de unidad, dirección y propósito así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno”.

Otra definición es aquella que considera a la estrategia como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que permite conseguir ventajas para la compañía a través de la configuración de sus recursos en un entorno cambiante para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de la propia organización (Johnson y Scholes, 2001).

Las decisiones estratégicas son tomadas en tres niveles estratégicos que se corresponden con distintos niveles jerárquicos dentro de la empresa, cada uno de los cuales tiene asignadas unas competencias. Estos tres niveles de estrategia son: corporativa, competitiva y funcional (Guerras y Navas, 2007).

EL CAOS DEL CRECIMIENTO, LA CURVA DE GREINER.

La gestión de la organización de una empresa en fase de evolución no es fácil para muchos equipos directivos, que no saben cómo enfrentarse a los cambios que implica la situación. La curva de Greiner pretende ser una aproximación racional y práctica al liderazgo adecuado para hacer posible el proceso de expansión de cualquier negocio.

LA CRISIS, UN MAL QUE AFECTA A TODAS LAS EMPRESAS.

La mayoría de personas asocian la crisis de una empresa con un momento difícil que puede llegar, incluso, a acabar con ella. Este concepto tan habitual es erróneo, ya que en realidad una situación de crisis está implícita en todo cambio que deba afrontar una compañía, también para crecer y evolucionar positivamente.

De hecho, el progreso de un negocio implica de manera ineludible una serie importante de cambios y transformaciones, que nunca serán fáciles y que conllevarán de manera ineludible situaciones desfavorables que se deberán superar. Es decir, una crisis. De la correcta gestión de esta situación dependerá la evolución final real de la empresa, ya que necesitará de una sólida estructura para soportar todo lo que le viene por delante.

LA APORTACIÓN DE GREINER

Larry Greiner es el autor de “Evolución y revolución conforme las empresas crecen“, un artículo del año 1972 que revolucionó el modo de entender la gestión

empresarial al definir de manera novedosa cómo una compañía pasa por diferentes fases desde su nacimiento hasta su madurez y lo que significan cada una de ellas. Greiner demostró cómo una empresa puede iniciarse con una base de desarrollo adecuada, pero en cierto momento de su crecimiento este modelo puede convertirse en una fuente de problemas para su evolución. De esta manera, se genera una situación de crisis de la que solo se puede salir haciendo los cambios pertinentes.

Estas fases de crecimiento y desarrollo por las que pasa una empresa no están determinadas únicamente por su propia expansión. También influye de manera importante la situación por la que pasa su sector de negocio, que puede hacer que se alarguen o acorten substancialmente.

LA CURVA DE GREINER

En su artículo, Greiner desarrolla las fases de crecimiento de una empresa a modo gráfico en una curva, en la que refleja cómo el punto álgido de una de ellas viene seguido siempre por una crisis, cuya superación implica otra vez el crecimiento.

Entender este proceso resulta indispensable para que los responsables de liderazgo de cualquier compañía estén preparados para afrontar correctamente todos los cambios, sin que los resultados finales del negocio se resientan por ello.

La curva de Greiner define 6 fases de crecimiento de una empresa, que deben ser analizadas con detalle para comprender qué implican en la evolución de su gestión.

- Primera fase: el crecimiento a través de la creatividad

Crear una empresa desde cero implica tener una idea de negocio y empezar a trabajarla desde el aspecto de los productos y procesos implicados en su desarrollo. En esta situación, la comunicación entre el responsable de la empresa y su equipo de trabajo es fundamental que sea fluida e, incluso, un punto informal para garantizar que el trabajo de creatividad sea lo más productivo posible.

Esta fase de crecimiento, a medida que llegue a su punto álgido, tendrá su momento de crisis de liderazgo cuando la dirección del equipo ya no sea fácil y aparezcan problemas de gestión. Cuando las órdenes ya no llegan a los empleados adecuados en el tiempo oportuno, es el momento de que el creador de la empresa vaya un paso más allá.

- Segunda fase: el crecimiento a través de la dirección

Cuando la crisis de liderazgo se produce es señal de que la empresa ha crecido lo suficiente como para tener que repartir las responsabilidades que hasta ahora recaían solo en manos del creador de la empresa. Es necesario, por lo tanto, formar una alta gerencia que pueda controlar todas las decisiones que se tomen.

Esta estructura funcionará durante un tiempo, pero también llegará a su crisis cuando la gerencia que esté por debajo de los responsables de la empresa vea que no tiene

suficiente poder. Cuando noten que no tienen tantas oportunidades de desarrollo como al principio, la productividad de la empresa se verá afectada y los productos ya no tendrán el nivel adecuado.

- Tercera fase: el crecimiento a través de la delegación

La crisis del modelo de dirección implicará la necesidad de otra reestructuración en la empresa, en este caso orientada a adjudicar roles que permitan la autonomía de decisiones. Con esta descentralización de las decisiones, el personal sentirá que su valía es reconocida y volverá a estar motivado para seguir trabajando en el crecimiento de la empresa.

De todos modos, esta evolución tampoco será la definitiva, ya que llegado el momento la alta gerencia sentirá que ha perdido el control y no sabrá cómo reaccionar porque también temerá volver al anterior sistema de decisiones centralizado, que tan malos resultados le ha dado. La decepción de la alta gerencia por tener que consultar con la baja gerencia todos los posibles cambios provocará su desinterés por el trabajo, lo que también afectará a los resultados finales del negocio.

- Cuarta fase: el crecimiento a través de la coordinación

La crisis de control que se desarrolla en la tercera fase de crecimiento de una empresa hace necesario otra vez redefinir las responsabilidades y metas del equipo de trabajo y, sobre todo, aclarar la importancia del rol de los cargos directivos. De esta manera, los diferentes niveles de gerencia pueden coordinarse para crecer conjuntamente.

Pero esta fase también llega a su punto negativo: la conocida como crisis de papeleo. Se produce cuando el sistema de coordinación creado es tan burocrático que su administración se hace muy complicada.

- Quinta fase: la colaboración

La crisis de papeleo que define Greiner implica que la empresa sufre importantes limitaciones estructurales que debe trabajarse para superar de manera adecuada. Para ello, es importante que los responsables de la compañía estimulen la proactividad y los sistemas de trabajo colaborativos, que rompan con los esquemas rígidos que funcionan hasta ahora y que permitan un proceso de trabajo más espontáneo y, por lo tanto, también más rápido y eficaz. Las reglas y procedimientos tienen que estar presentes, obviamente, pero la comunicación entre compañeros para conseguir acelerar los procesos básicos es indispensable y debe priorizarse por encima de todo para evitar que la empresa se estanque.

¿Llega la crisis para esta fase de colaboración? Por supuesto que sí. Según Greiner, en este punto la empresa tiene que enfrentarse a la que denomina como crisis de crecimiento. La empresa, paradójicamente, tiene miedo a crecer más porque ve que introducir más novedades en su oferta puede llegar incluso a ser perjudicial para ella.

- Sexta fase: las alianzas

La última fase de crecimiento de una empresa, según la curva de Greiner, es la que tiene que acabar con la crisis de crecimiento. El objetivo principal debe ser acabar con las limitaciones internas del negocio y buscar la manera de crear nuevas oportunidades para seguir creciendo. Aquí es donde tiene un papel importante la búsqueda de posibles alianzas con otras compañías, que permitan llegar a la creación de nuevos productos y a la expansión por nuevos mercados.

La creación de alianzas con otras empresas del sector hará posible que la compañía en esta fase de crecimiento tenga más posibilidades económicas de seguir evolucionando y creciendo, pero también representa algo más importante: la sensación de tener un soporte realmente efectivo y consolidado que permita pensar seriamente en la planificación de nuevos planes de producción y crecimiento.

Curiosamente, la curva de Greiner se detiene en este punto como último momento de la evolución de una empresa y no identifica ninguna crisis relacionada con esta fase. En consecuencia, tampoco presenta nuevas fases por las que debe pasar una compañía para seguir creciendo.

Greiner se limita a insinuar que la presión por seguir buscando nuevos procesos y productos puede acabar saturando a los empleados a nivel físico y mental, pero no apunta ningún tipo de nueva evolución ni ninguna solución para ello.

LA VIABILIDAD DE LA CURVA DE GREINER

Muchos responsables de empresas, especialmente las más pequeñas, se plantean si realmente es posible la aplicación efectiva de la curva de Greiner en la gestión de su negocio. La verdad es que no es un concepto teórico, ni mucho menos.

De hecho, define con claridad los factores principales que dan origen a los estados de crisis de cualquier compañía, lo que permite que su equipo de dirección pueda estar alerta ante los mínimos síntomas de un problema y reaccionar adecuadamente para anticiparse y resolver el problema. De esta manera, es fácil hallar lo que necesita realmente un negocio y cómo se puede conseguir que crezca de manera efectiva.

METODOLOGIA

Tal y como lo mencionan Hernandez Sampieri, R., Fernandez-Collado, C., Baptista Pilar, L. en Metodología de la Investigación (2006) “el proceso cualitativo no es lineal, sino iterativo o recurrente, las supuestas etapas en realidad son acciones para adentrarnos más en el problema de investigación y la tarea de recolectar y analizar datos es permanente.”

Con respecto a la información anteriormente mencionada se aplicó la investigación cualitativa como método para realizar el presente informe; este método se basa en la observación.

Durante la visita se realizaron preguntas a los encargados de la presentación de la empresa, con el fin de conocer más de la compañía y también aprender sobre los crecimientos organizacionales en tiempos de crisis.

Preguntas realizadas durante la visita empresarial son:

- ✓ ¿Cómo son las empresas familiares en Argentina?
- ✓ ¿Por qué suelen fracasar las empresas familiares en Argentina?
- ✓ ¿Cómo llevar una gestión y sucesión exitosa?
- ✓ ¿Bajo qué normas se encuentra certificada Super Bol.
- ✓ ¿Con cuántos empleados cuenta la compañía?
- ✓ ¿A qué países hacen exportaciones?
- ✓ ¿Cuáles son sus principales clientes?

RESULTADOS

Los resultados de las preguntas hechas a las personas encargadas de la presentación de la empresa, en este caso (el señor presidente, la gerente general, el gerente de desarrollo y control de gestión) fueron las siguientes:

¿Cómo son las empresas familiares en Argentina?

- ✓ Las empresas familiares en Argentina representan alrededor del 75% de las unidades económicas.
- ✓ Aportan el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada.
- ✓ Controlan el 95% de la comercialización.

- ✓ También hablaban de la sucesión y continuidad, una problemática difícil, ya que ellos manifestaban que cuando una empresa familiar fracasa, en el 60% de los casos sucede por cuestiones o problemas relacionados con el proceso de la sucesión, en cambio solo un 15% fracasa por problemas de negocios.
- ✓ Por último comentaban que solo el 5% de las empresas familiares superan con éxito la incorporación de la tercera generación al negocio.

¿Por qué suelen fracasar las empresas familiares en Argentina?

Federico Fernández, Gerente de desarrollo y control de gestión de la empresa

Superbol, manifestaba que las empresas familiares fracasan por falta de:

- ✓ Mentalidad profesional
- ✓ Indecisión e inercia
- ✓ Excesivo temor al conflicto y la confrontación con la familia.
- ✓ Falta de interés.
- ✓ Reinversión inadecuada.

¿Cómo llevar una gestión y sucesión exitosa?

- ✓ Formar a la siguiente generación en distintas dimensiones, en lo familiar, en la propiedad, en la dirección y en la ejecución
- ✓ Generar una cultura del mérito
- ✓ Ingresar a los hijos a la empresa “sin mandatos familiares”
- ✓ División de funciones y tareas de los miembros de la familia
- ✓ Delegar

- ✓ Transmitir valores
- ✓ Protocolo de familia
- ✓ Fondos de inversión

¿Bajo qué normas se encuentra certificada Super Bol?

- ✓ Certificación ISO 9001 – 2008, a la calidad.
- ✓ Certificación ISO 14001 – 2004

¿Con cuántos empleados cuenta la compañía?

La compañía al ser una empresa pymes y familiar y con 40 años en el mercado cuenta con alrededor de 75 a 80 empleados.

¿A qué países hacen exportaciones?

En la actualidad realizan exportaciones a Uruguay, México y Chile.

¿Cuáles son sus principales clientes?

Los clientes a los cuales están dirigidos los productos que ofrece Super Bol son de distintas marcas, como lo son bancos nacionales, telecomunicaciones, aseguradoras, comerciales, ecommerce, correos privados, salud y transportes de caudales.

En cuanto a los resultados de esta investigación se puede evidenciar que, de acuerdo a las teorías planteadas por diferentes autores de acuerdo al tema de crecimiento

organizacional durante los periodos de crisis, Super Bol es una empresa la cual ha tenido crisis y las ha sabido afrontar y así mantenerse activa en el mercado. Lo anterior lo ha hecho innovando, investigando, manteniéndose actualizado en las normas que los rigen entre otros aspectos.

DISCUSIÓN

Super Bol es una empresa dedicada a la producción de Bolsas industriales y recientemente en la elaboración de bolsas de bio-plasticas fundada en el año 1.978, que sigue realizando fuertes inversiones en el desarrollo de packaging sustentable con un equipo de personas especializadas en brindar el mejor servicio y atención a sus clientes; actualmente Super Bol cuenta en su cartera con más de 600 clientes .Uno de sus clientes más importantes es Mercado Libre, empresa que durante gran parte del año solicita a Super Bol la elaboración de sus bolsas.

Super Bol, es ahora una de las empresas más importantes en el mercado de producción de bolsas, que ha permanecido durante 40 años innovando, investigando y brindando la mejor calidad en sus productos.

Es importante resaltar las estrategias de ventas, canales de publicidad, competencia, procesos de producción y crecimiento organizacional de Super Bol.

Como se mencionó anteriormente la presentación estuvo a cargo de Alberto Fernández presidente de Super Bol, Federico Fernández Gerente de desarrollo y

control de gestión, Virginia Agra Gerente General y Pablo Broglio Gerente comercial, quienes respondieron a las preguntas realizadas por los estudiantes presentes en el periplo. Adicionalmente se realizó un recorrido por la fábrica en la cual se explicó la función que tiene cada una de las maquinas que se encuentran en el proceso de producción.

La compañía ha estado a la vanguardia en la adquisición de máquinas, lo cual les ha permitido ser una empresa referente en el mercado de las bolsas.

Como lo indicaron en una de las respuestas anteriores, solo el 5% de las empresas familiares en Argentina logran superar con éxito la incorporación de la tercera generación al negocio. Esta respuesta llamó la atención ya que Super Bol tiene clara esta cifra y actúan para evitar ser parte de las empresas que no logran superar esta barrera, y una de las estrategias que parece ser interesante es que el gerente de la empresa es una persona totalmente externa a la familia; con esto evitan tráficos de influencias y aseguran ascensos por méritos propios.

Se puede evidenciar claramente como esta empresa ha pasado por alguno de los niveles de la Curva de Greiner como en la primera fase donde se habla de el crecimiento a través de la creatividad, ya que esta empresa fue creada gracias a la creatividad de Alberto Fernández, fundador de Súper Bol, gracias a el y a su padre se fue fortaleciendo esta compañía, así mismo, se presento la crisis donde el tiempo y las

manos de estas dos personas ya no fueron suficientes para seguir adelante solos con este emprendimiento.

Dando paso a si a la segunda fase que habla de el crecimiento a través de la dirección, esta se observa en Súper Bol cuan se fundador comienza a repartir responsabilidades a empleados que va contratando para poder mejorar la producción de este emprendimiento, dejando de tener el control sobre cada uno de los procesos que se realizan en la compañía y generando de nuevo una pequeña crisis dentro de la compañía.

Ya en la tercera fase que habla de crecimiento a través de la delegación, se ve claramente que el papel de la familia comienza a dar mucha importancia en esta organización, ya que el fundador quiere hacer participe a su familia para ayudar al crecimiento de esta empresa, dándose así la delegación de funciones a sus hijos, quienes ayudan a descentralizar un poco el poder y las decisiones de la compañía, ayudando así a realizar mejoras tecnológicas y en los procesos, ya que antes de esta delegación no se tenía registro alguno de los tiempos, procesos, desperdicios etc. Esto generando la ayuda a cada uno de los procesos de la compañía, pero según lo que indica Greiner, en esta etapa se puede presentar que la alta dirección sienta que ha perdido el control sobre la compañía, pero en este caso en específico la alta gerencia esta de acuerdo con cada una de las decisiones que se tomaba por parte de sus hijos para mejorar los procesos dentro de esta organización.

Pasando a una cuarta fase que habla sobre el crecimiento a través de la coordinación, se evidencia que en Súper Bol, efectivamente se redefinieron los cargos y funciones que realizaba cada uno de los empleados, capacitándolos sobre los nuevos procesos y programas implementados para la medición de cada uno de los rubros ya mencionados, de igual forma los hijos del fundador fueron nombrados en cargos directivos dentro de la compañía teniendo claro que funciones y decisiones según su rol podían realizar; el fundador de la compañía para evitar que las decisiones fueran centralizadas por el o por sus hijos y para evitar conflictos de interés por parte de la familia tomo la decisiones de poner a cargo la gerencia general de la compañía a una persona externa, esto también con el fin de darle un nuevo aire a la compañía con nuevos talentos y con personas que pueden aportar ideas de crecimiento y liderazgo diferentes a las ya implementadas.

Dando paso a una quinta fase, que habla sobre la colaboración, es evidente que la nueva gerente general Virginia Agra, aporta todo su conocimiento para ayudar a romper la burocracia dentro de la compañía, implementando las siguientes acciones: definir los roles gerenciales, rotar a los colaboradores a posiciones donde puedan explotar su experiencia y capacidad, conformar equipos multidisciplinarios, implementación de descripción de puestos, capacitación integral al equipo de trabajo, realización de coach integrado, implementación de objetivos anuales bajo el modelo SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y a tiempo).

Adicional, Virginia tiene un papel muy importante dentro de la empresa en el cambio cultural en el cual esta enfocado en: profesionalismo, simplicidad, liderazgo, delegación, capacitación, resultados y comercialización.

En la ultima etapa mencionada por Greiner, que habla sobre las alianzas, se determina que súper Bol en la actualidad se ha enfocado mas en generar valor agregado con cada uno de sus productos y servicio al cliente que le ha ayudado a permanecer durante el tiempo; se puede rescatar para esta ultima fase que en el ultimo año han realizado una alianza con una empresa proveedora de bio-plastico y tintas amigables con el planeta que ha permitido que la compañía presente productos innovadores que ayudan a mitigar el impacto ambiental y a su vez ayuda a que la compañía no se vea afectada con las decisiones gubernamentales como el no uso de bolsas plásticas en las tiendas de mercado.

CONCLUSIÓN

En el informe concluimos que súper Bol se ha destacado por mantenerse en el mercado de fabricación de bolsas por más de 40 años, superando varias crisis económicas por las cuales ha pasado la Republica de Argentina, satisfaciendo las necesidades de sus clientes, por medio de la seriedad y experiencia, de productos confiables que superan las pruebas más estrictas del control de calidad.

Super Bol es una de las empresas más reconocidas en el mercado de fabricación de bolsas de la ciudad de Buenos Aires, Argentina, dado que tiene clientes muy importantes como lo es Mercado Libre, Despegar, entre otros, motivo por el cual

permite que a la compañía la contacten los proveedores mas importantes de la ciudad y estén bien referenciados debido a la calidad de sus productos y la confianza que le transmite la empresa.

Uno de los aspectos que nombró la persona que dirigió de la visita, es que la compañía se ha dedicado en convertirse en la mejor opción eco-amigable y confiable para presentar, conservar y proteger los productos y servicios de sus clientes, resaltando así, los atributos de sus marcas.

También se evidenció durante la visita las máquinas de última tecnología con la que cuenta la compañía, la cual permite que el proceso productivo sea más ágil. Debido a todo lo anterior Super Bol seguramente seguirá creciendo y posicionándose en el mercado local como una de las marcas más reconocidas en el sector, y lograr una mayor penetración en el mercado regional en bolsas de seguridad, aumentar la participación en el rubro industrial, comercial, y alimenticio además de desarrollar nuevos productos innovadores y sustentables.

BIBLIOGRAFIA

- Abell, D.F. (1980). Defining the business. New York: Prentice Hall, Englewood Clifs, capítulo 8.
- CORREA, A. (1999): Factores determinantes del crecimiento empresarial. Tesis Doctoral Universidad de La Laguna, España
- DELMAR, F. y WIKLUND, J. (2008): “The Effect of Small Business Managers' Growth Motivation on Firm Growth: A Longitudinal Study”.

- Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007). La dirección estratégica de la empresa: Teoría y Aplicaciones. Madrid: Thomson, Civitas, 4a edición.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez-Collado, C., Baptista Pilar, L. en Metodología de la Investigación (2006).
- Hax, A.C. y Majluf, N.S. (1996). The strategy concept and process: A pragmatic approach. New York: Prentice Hall, 2o edition.
- Jarrillo, J.C. (1992). Dirección estratégica. Madrid: McGraw-Hill de Management.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2001). Dirección estratégica. Madrid: Prentice Hall, 5o edición
- Kamein, M.I. y Schwartz, N.L. (1975). Market structure and innovation: A Survey. Journal of Economic Literature, 13, pp. 1-37.
- Perry, R. (1989). A problem solving approach. Addison-Wesley, USA, Universidad de Michigan.
- Quintana, C. D., & Valcárce, B. G. (2009). Crisis económica y salud. Barcelona.
- Rumelt, R.P. (1974). Strategy structure and economic performance. Boston: Harvard University Press.
- Vargas, J. d. (2009). Crisis económicas. Definiciones, metodología y comparación histórica. Dimensión económica.

IMAGENES EN LA VISITA A SUPER BOL

Diario de campo.

Sábado 10 de Noviembre:

Nos encontramos en el Aeropuerto el Dorado a las 10 a.m. ya que teníamos el vuelo a las 12:15 p.m. pero por temas climatológicos en la ciudad de Buenos Aires el vuelo se retrasó más de 3 Horas y el vuelo programado a medio día salió a las 4 pm aproximadamente.

Llegamos a Buenos Aires a las 12 am, donde nos recogió una Van la cual nos llevó al Hotel en el cual nos hospedaríamos, este hotel quedaba frente al Obelisco así que una vez nos acomodamos en las habitaciones salimos a conocerlo.

Domingo 11 de Noviembre:

Este día tuvimos el City tour, por lo cual un bus nos recogió en el hotel a las 8:00 am y empezamos el recorrido en el cual pudimos observar la arquitectura al estilo europeo con la que cuenta Buenos Aires.

Cabe aclarar que este día era el partido de futbol de la Libertadores entre Boca Juniors y River Plate por lo cual no pudimos bajar del bus en todos los sitios, pero algunos a los que si nos detuvimos fueron la Casa Rosada y Caminito.

Lunes 12 de Noviembre:

En este día realizamos la primer visita a las empresas programas en esta ocasión estuvimos en Super Bol, empresa dedicada a la fabricación de Bolsas plásticas, en la cual pudimos ver como una empresa puede crecer y perdurar en los años trabajando en pilares como disciplina, convencimiento, innovación y perseverancia.

Una Vez se terminó la Visita empresarial nos dirigimos a conocer la Bombonera, donde estuvimos en la grama, en el museo del equipo y en las tribunas del estadio.

Martes 13 de Noviembre:

El día martes nos recogieron a las 8:00 am en el hotel y nos dirigimos al puerto de Buenos Aires en el cual recibimos una charla acerca del funcionamiento del puerto, su importancia y su historia, después de la charla nos dirigimos a dar un recorrido por el puerto en el cual nos iban iniciando su funcionamiento.

Una vez terminado el recorrido por el puerto nos dirigimos a Campari, una empresa de Licores donde recibimos una charla sobre cómo la empresa supero los momentos de Crisis por los cuales ha pasado el país.

Terminada la visita en Campari nos dirigimos al Hotel, descansamos durante 2 Horas y nos recogieron para llevarnos a la Cena Show de Tango, esta cena fue bastante buena con una muy buena puesta en escena y en la cual disfrutamos de un gran espectáculo.

Miércoles 14 de Noviembre:

En este día estuvimos desde las 9 am en la Universidad de Buenos Aires donde recibimos tres charlas enfocadas al emprendimiento.

Después de la Universidad, nos dirigimos a tomar el Buque Bus que nos llevaría a Montevideo para continuar con nuestro Periplo. Llegamos a Montevideo a las 9 pm aproximadamente, recibimos los cuartos en el hotel y nos dispusimos a descansar.

Jueves 15 de Noviembre:

Muy temprano en la mañana nos recogieron en el hotel y nos dirigimos al puerto de Montevideo donde al igual que en el puerto de Buenos Aires recibimos una charla del funcionamiento historia e importancia.

Una vez salimos del puerto nos dirigimos al Hotel , descansamos una hora y nuevamente salimos, esta vez a ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración) allí nos recibieron muy cordialmente, nos hicieron un recorrido por la instalaciones y finalmente llegamos a una salón en el cual se llevan a cabo las reuniones con los delegados de cada país que integra esta asociación, allí nos explicaron sobre los tratados que comercio que se llevan a cabo entre los países afiliados.

Viernes 16 de Noviembre:

Este fue nuestro último día en Montevideo, el cual iniciamos con la visita a Zona América, una Zona Franca a las afueras de Montevideo, allí nos explicaron su funcionamiento, las empresas que la conforman, la responsabilidad ambiental que manejan y la importancia para el país dado que es una gran fuente de empleo, adicional nos contaron de las próximas cedes que se van a abrir, las cuales serán en china y en Colombia más exactamente en la ciudad de Cali.

Después de la salida de Zona América dimos un pequeño recorrido por Montevideo mientras nos dirigíamos al hotel a recoger maletas y volver a Buenos aires.

Volvimos a Buenos Aires en Buque Bus, llegando a Argentina a las 10 p.m. Llegamos al hotel, alistamos maletas, salimos a buscar algunos recuerdos, nos tomamos las últimas fotos en el imponente Obelisco y nos despedimos de la ciudad con mucha gratitud por el trato recibido y llenos de nuevas experiencias que nos servirán para nuestras vidas tanto profesionales como personales.