

Licenciatura en Administración

**Profesionalización de la Empresa
Familiar La Pichona**

Autor

Emilio A. Barraza

N° Registro: 29004

Emilio.barraza@fce.uncu.edu.ar

Profesor Tutor

Prof. Licenciado Gustavo Maddio

Resumen Técnico

La profesionalización de la empresa familiar, mediante la incorporación de herramientas de aplicaciones informáticas, en un contexto de cambio generacional, es un avance hacia la formalización de la misma y el control en la consecución de objetivos serios para la empresa. En este contexto, la información se ha convertido en el recurso central de las empresas para reducir la brecha entre su situación actual y la incertidumbre del entorno, fundamental para cualquier negocio, independientemente de su industria o tamaño.

El presente trabajo, pone foco en las problemáticas de las pequeñas empresas familiares, con poca o nula formalización en sus procesos de negocios lo que les imposibilita la obtención de información relevante para una buena toma de decisiones, enfocada en el caso particular de una empresa familiar de largos años de trayectoria .perteneciente rubro panadero de la provincia de Mendoza.

Para solucionar la problemática identificada se presenta una metodología detallada y particular a la empresa bajo análisis, que permite su abordaje mediante el análisis de campo, lo que deriva en la aplicación de herramientas aprendidas en la Licenciatura de Administración, como el análisis organizacional y el estudio de los procesos, con el objetivo de preparar a la empresa en la incorporación exitosa de herramientas informáticas de gestión y le brinde una base sólidas para el próximo cambio generacional, a su vez permitiendo dejar atrás aspectos informales que ya no son suficientes para competir en momentos de inestabilidad.

Como resultado, y con el objetivo de preservar la identidad y valores propios de la empresa, se aplica un abordaje gradual, sectorizado en un proceso de negocio central de

la empresa, que pretende servir como guía o lineamiento para expandir a las demás áreas de la misma en el futuro.

Palabras clave: Empresa Familiar, formalización, mejoramiento de procesos, sistemas de computarizados de información, cambio generacional.

INDICE

Capítulo 1: Introducción	6
1. Breve historia de la Panadería San Martín	7
2. Las actividades y funcionamiento actual de la empresa	7
3. Definición del problema.....	10
4. Hipótesis.....	12
5. Objetivo general: ¿ A dónde queremos llegar?	13
6. Objetivo específicos	13
7. Alcance.....	14
8. Limitaciones	15
Capítulo 2: Marco Teórico.....	17
1. Contextualización de la empresa.....	17
2. El aporte de la economía feminista	25
3. El Pan y su rol en la cultura y en la sociedad	28
4. Empresas Familiares	38
5. Comunicación organizacional.....	46
6. Internet en las Pymes	52
7. Sistema de información en las Pymes	57
8. Procesos de negocios y su importancia para la implementación de un sistema de gestión de la información.....	69

Capítulo 3: Aplicación práctica	71
1. Introducción	71
2. La organización interna de la panadería.....	72
3. Aplicación de la herramienta de mejoramiento de procesos y su adaptación a la empresa familiar.....	75
4. Aplicación de una solución de ERP para la empresa Familiar	94
Hipótesis	105
Capítulo 4: Conclusiones	106
Bibliografía	108
Anexos	112

Capítulo 1: Introducción

El presente trabajo final de grado de la carrera de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo, otorga un abordaje práctico, aplicado a una empresa familiar particular de la cual, como autor del trabajo, me identifica.

Se busca otorgar un modelo de mejora generalizada de la empresa, tomando como punto de partida un proceso de negocios crítico de éxito de la empresa, con el objeto de lograr un ordenamiento y mejoramiento del mismo para obtener información que mejore la toma de decisiones de los dueños. Se pretende que el abordaje sea escalable a toda la empresa en algún futuro.

Cuando se tiene en cuenta la mejora en los procesos, se debe hablar de cambio, y para considerar un cambio se debe tener presente cual es el verdadero fin del mismo. Esto me lleva a preguntarme ¿Cuál es la razón de este trabajo y la decisión de abordar las temáticas aquí expuestas? Si bien hay que reconocer que por un lado, el objetivo más visible y medible será la mejora en el desempeño y productividad de la empresa, lo que a fin de cuentas traerá rédito económico y propiciara el crecimiento del negocio, el presente trabajo busca además, poner en valor un legado familiar de una empresa liderada por mujeres y con 75 años de historia, y con una identidad, trasladada desde sus dueños a los empleados y a la comunidad que los rodea por múltiples generaciones. Aplicar tales mejoras tiene un fin social y humanístico, ya que implica pensar en las mejoras que se lograra al bienestar de los empleados dentro de un contexto de crecimiento organizacional, y con una mirada en la Responsabilidad Social Empresaria.

1. Breve historia de la Panadería San Martín

La Panadería San Martín, mejor conocida por su nombre comercial como “La Pichona” es una PyME familiar de tercer generación fundada por inmigrantes libaneses. Esta empresa presenta la particularidad de ser una empresa fundada y liderada por mujeres empresarias de la familia.

La panadería se dedica a la elaboración de una gran variedad de productos artesanales, tanto del ámbito local como de origen libanés, empleando recetas transmitidas de generación en generación y con una fuerte convicción en la calidad de la atención a sus clientes.

Esta empresa familiar, ubicada en el departamento de Las Heras, cuenta con una trayectoria de 75 años en la provincia de Mendoza. El prestigio que goza la empresa familiar en la actualidad y la figura que representa su dueña para la provincia de Mendoza, son producto del



Ilustración 1: Fuente propia. La panadería San Martín

gran reconocimiento que tienen sus productos y la transmisión exitosa de valores como el trabajo y la familia a lo largo de los años y las distintas generaciones de familiares y empleados.

2. Las actividades y funcionamiento actual de la empresa

La panadería San Martín cuenta con un horno a leña que data del año 1.900, el cual quedó en pie luego que un terremoto derrumbara la vieja casona de la panadería. El

mismo se mantiene en pleno uso en la actualidad cocinando gran parte de los productos que se ofrecen al público.

De acuerdo a lo visto en asignaturas como “Comercialización 1 y 2”, la empresa bajo análisis se divide en segmentos de negocios, los cuales contienen diferentes líneas de productos. En cada uno se encuentran uno o más procesos críticos para el negocio y trabajan de manera interconectada utilizando y compartiendo recursos y personas.

Estos segmentos podemos denominarlos: Panificados, Confitería, Cocina Libaneses, Productos típicos de Argentina.

2.1 Elaboración de productos panificados

Entre los productos panificados más destacados, se elaboran: flautín o pan francés y pan miñón, las típicas tortas mendocinas, distintas variedades de facturas, productos navideños como roscas y pan dulce, pan de hamburguesa, pan para lomo, panes rebanados, entre otros.



Ilustración 2: Fuente propia. Panes de hamburguesa, de molde y pan francés.

2.2 Elaboración de productos de confitería

Dentro de este segmento se elaboran una gran variedad de masitas finas y secas en las cuales se destaca la utilización de hojaldre francés. También cuenta con una línea de

dulces y mermeladas caseras. Además, dentro de este segmento, se elaboran variedades de tortas y tartas dulces para cumpleaños, eventos o para la venta al público en general.



Ilustración 3: Fuente propia. Palmeritas de manteca.

2.3 Cocina libanesa

A lo largo de los años y las generaciones se han mantenido y aún perfeccionado la elaboración de productos típicos libaneses, los cuales poseen una alta valoración por la comunidad libanesa en Mendoza y otros clientes. Entre estos podemos encontrar especialmente variedades de postres árabes a base de masa filo y nueces, como así también comidas típicas.



Ilustración 4: Fuente propia. Postres y comida libanesa

2.4 Productos típicos de Argentina

Parte del reconocimiento de la panadería se debe a los platos típicos de Argentina, entre lo que se destacan las empanadas mendocinas, sándwiches de miga, sopaipillas y pastelitos dulces. También se elaboran platos como locro para los días festivos y perniles con sus variedades de salsas para eventos.



Ilustración 5: Fuente propia. Variedades de empanadas.

3. Definición del problema

El motivo principal que me lleva a la elección del tema para realizar el trabajo de investigación fue la identificación de inconvenientes relacionados con la obtención, comprensión y utilización eficiente de la información proveniente principalmente del funcionamiento interno de la empresa.

La falta de documentación y almacenamiento de información y hechos relevantes provocan una escasa medición y control interno. Por lo tanto, se necesita generar información que sirva de insumo para la buena gestión empresarial. En otras palabras una mejora en la toma de decisiones que permitan alcanzar objetivos y lograr el crecimiento sostenido de la empresa.

El funcionamiento del negocio se da principalmente mediante la continua coordinación y supervisión de la dueña empresaria, quien a su vez es la fundadora del negocio. Ella ha gestionado su empresa de una manera intuitiva, y con el correr de los años y la obtención de experiencia, conoce a la perfección cada detalle de la misma. Este tipo de gestión, muy común en las pequeñas empresas familiares, genera en los empleados a una dependencia operativa en el líder empresario, lo que nos hace preguntarnos típicamente, ¿Qué pasaría con la empresa si el dueño no estuviera más?

Se identificaron dos clases de problemáticas sobre las cuales se trabajó:

1. Por un lado aquellas relacionadas a la naturaleza de la Empresa Familiar.
 - Inminente transición generacional, lo cual genera incertidumbre acerca de los objetivos a largo plazo y rumbo de la empresa.
2. Por otro lado, se identificaron inconvenientes relacionados a la gestión operativa de la empresa, particularmente sobre actividades y decisiones de producción.
 - Falta de documentación sobre funcionamiento de algunos procesos centrales (tiempos, recursos, interacción con otros procesos, personal, stock, insumos requeridos, etc.)
 - Falta de información acerca de la utilización de recursos y los rendimientos de los mismos. Muchos de ellos son compartidos por múltiples actividades de producción, entre las cuales, existen algunas que son poco rentables.
 - Falta de información acerca de resultados de los distintas actividades de producción.

La sumatoria de tales inconvenientes encontrados genera incertidumbre interna. Si bien el negocio se ha mantenido por más de 7 décadas, la situación de cambio interno y las condiciones socioeconómicas del país, llevan a trabajar en un entorno complejo y

muchas veces hostil. Por lo tanto, es importante para la empresa desarrollar un base sólida que le permitan hacer frente al continuo desequilibrio ambiental.

La falta de información y falencias en la gestión de la misma trae inconvenientes para aprovechar oportunidades de mercado o hacer frentes a las amenazas del mismo. Al no haber un adecuado ordenamiento interno sumado a la falta de mediciones sobre el rendimiento del negocio, no se pueden tomar buenas decisiones ni establecer cambios necesarios en tiempo y forma. Así, el empresario se ve imposibilitado de reducir la incertidumbre del entorno y lo lleva a trabajar cada año en lograr la sustentabilidad del negocio, en vez de sacar el máximo provecho de su potencial y lograr el crecimiento sostenido del mismo.

Por otro lado, encontramos que el cambio generacional en el mando de las empresas familiares trae aparejado una serie de potenciales inconvenientes, ya sea en las distintas perspectivas del negocio, la gradual pérdida de identidad de la empresa, como así también en aspectos legales y de herencia. Estos son factores que, de no ser gestionados a tiempo y de forma clara pueden amenazar la estabilidad y el crecimiento del negocio.

4. Hipótesis

¿Es posible la incorporación eficiente y sostenible de herramientas computarizadas de gestión estratégica en una pequeña empresa artesanal y familiar de largos años de trayectoria sin que se pierda la identidad de la misma?

La inclusión de un software de gestión estratégica en la pequeña empresa, de acuerdo a sus necesidades, objetivos y presupuesto, ayudara a ordenar la empresa, mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones, de manera de poder a largo plazo aumentar la productividad y obtener un crecimiento del negocio.

5. Objetivo general: ¿ A dónde queremos llegar?

Profesionalización de la pequeña empresa familiar mediante la implementación del mejoramiento en uno o más procesos centrales de la empresa, de manera que se obtenga un ordenamiento tal, que le permita a la empresa una optar por una solución de software de gestión de información, para así a largo plazo, mejorar la toma de decisión estratégica y obtener el crecimiento de la empresa, manteniendo como factor fundamental, la identidad y valores familiares que la caracterizan y proporcionan una ventaja competitiva a la empresa.

6. Objetivo específicos

1. Analizar los factores ambientales en los que se encuentra envuelta la empresa familiar, dentro de la industria de los panificados de la provincia de Mendoza.
2. Poner en valor la importancia de la familia en la transmisión de valores e identidad para una empresa familiar con una trayectoria de más de 7 décadas en la provincia de Mendoza.
3. Poner en valor el liderazgo femenino en la gestión empresarial que la empresa bajo análisis fomenta y destacar el valor de su capital humano.
4. Describir que es un sistema de información, como impactan en el desempeño organizacional y definir cuáles son los desafíos que presenta su inclusión en empresas familiares artesanales.
5. Describir la metodología de mejoramiento de procesos que será empleada para propiciar los cambios positivos en la gestión del negocio.
6. Identificar, de manera conjunta con los empresarios, los procesos de negocios más importantes para el éxito del negocio, sobre los cuales se aplicaran las mejoras que

servirán como punto de partida para la introducción del sistema de información elegido.

7. Elaborar los indicadores de rendimiento para realizar mediciones que permitan generar información relevante para la mejora en la toma de decisiones.
8. Definir y seleccionar la herramienta de gestión estratégica más adecuada para el caso bajo análisis.

7. Alcance

Alcance geográfico: El área geográfica que abarcara el trabajo, será dentro de los límites de la provincia de Mendoza, Argentina.

Alcance temporal: El trabajo se desarrollara teniendo en cuenta aspectos importantes que han marcado a la empresa a lo largo de los años y en especial se realizara el análisis de la situación presente del 2023 por las que atraviesa la empresa.

Alcance metodológico: se implementaran como método de trabajo principalmente la observación y análisis de la empresa desde la perspectiva del autor del trabajo.

El alcance de este trabajo es de carácter descriptivo. Se basa en realizar una revisión de los elementos estructurales de la empresa y establecer un análisis, ordenamiento y documentación en de los procesos de negocios centrales de la empresa. Esto servirá como insumo principal para llevar adelante una correcta selección de un sistema de gestión de la información que permita, en un futuro, obtener una continua medición de los principales aspectos del negocio, mejorar la toma de decisiones y lograr la mejora en la eficiencia organizativa.

8. Limitaciones

Limitaciones sobre el acceso a la información: Puede ser difícil acceder a información del mercado, sobre todo al analizar empresas similares que han logrado la implementación de los objetivos planteados. Ya que esto representa información muy valiosa competitivamente hablando. Es difícil el acceso a investigaciones en el país y en especial en la provincia sobre la profesionalización en base a la mejora de los procesos y la implementación de sistemas de información en empresas con características similares dentro del rubro panadero.

Limitaciones de tiempo: El tiempo es un factor fundamental en el análisis y entendimiento de la presente organización. Se tomara como límite de tiempo aquel referido a la realización del presente trabajo, el cual abarca el periodo de Mayo del año 2023 hasta Septiembre del año 2023. En este lapso temporal se realiza un análisis de la situación de la empresa y se presenta una solución a ser implementada. La concreta implementación y control de la solución planteada, escapa los límites temporales definidos por lo que no es motivo del presente trabajo.

Limitaciones de recursos: En específico puede existir una limitación de recursos económicos para la implementación global de la solución, lo que no impide que la implementación pueda realizarse de una manera gradual con un horizonte de planeación a largo plazo de 3 a 4 años y con una revisión periódica del avance de la implementación.

Limitaciones de alcance del análisis organizacional: Existen limitaciones físicas sobre profundidad del análisis de la empresa, ya que el mismo es realizado en un caso real y bajo el esfuerzo y la perspectiva única del autor del trabajo de investigación.

Tanto el análisis como la implementación de las propuestas estarán orientadas a un proceso central identificado en la empresa, buscando que la aplicabilidad del modelo se replique gradualmente en un futuro a la empresa en su conjunto.

Limitaciones de aplicación: Se presentan limitaciones sobre la real implementación y seguimiento de una solución de software para la empresa. En este caso, se presenta un análisis de la situación empresarial, centrada en el mejoramiento de uno o varios procesos centrales de la empresa, que sirva como insumo para la elección de una solución de software que sea implementada por un proveedor especializado.

Capítulo 2: Marco Teórico

1. Contextualización de la empresa

La llegada de los inmigrantes libaneses y el nacimiento de la Panadería San Martín. Una historia que tiene más de siete décadas en un mismo lugar, Las Heras.

Doña Julia Jalil y Don Pedro Medaura, un matrimonio de origen Libanés llegaron a la Argentina a fines de la década del 20, escapando de la guerra que azotaba su país. Fueron padres de 3 hijas, Georgina (mejor conocida como “Pichona”), Olga y Teresita.

Luego de un tiempo y ya asentados en el país, en el 1947 decidieron comprar la entonces Panadería San Martín, fundada a principios de siglo, la cual previamente estuvo en manos de 2 familias.



Ilustración 6: Doña Julia Jalil y Pedro Medaura. Fuente propia.

El matrimonio llevo adelante el negocio durante muchos años, respetando y pregonando valores como la humildad, la honestidad, la solidaridad y con mucho esfuerzo y dedicación por el trabajo. Según cuenta Pichona, en una nota con el noticiero el 7 Mendoza, "Nosotros nos hicimos cargo del lugar en 1948, luego de que mis padres llegaran del Líbano y se instalaran el departamento de Las Heras. Fue un desafío porque no éramos panaderos pero mi madre sabía hacer muchos postres, pan y así fue como aplicó lo que sabía de su casa y siguió haciéndolo en la panadería. Así fue como

empezamos”, "Mi padre, Pedro Medaura, primero compró la parte comercial y a los pocos años la propiedad". (Georgina Medaura “Pichona”, en nota con el noticiero El 7, 2021).

El espíritu siempre fue la generosidad y la hospitalidad. En aquel entonces Doña Julia acostumbraba a invitar amigos, vecinos y clientes a degustar las exquisiteces árabes. La comida y la fuerte vocación de servicio que caracteriza a las comunidades árabes fueron aspectos claves en la exitosa transmisión cultural que vivió tanto la familia, para mantener sus raíces intactas, como así también con la comunidad que los rodeaba y les había abierto las puertas.

Doña Julia, muy habilidosa para la cocina, consiguió una receta de las tradicionales empanadas mendocinas y las empezó a elaborar. Según cuenta Pichona, sus empanadas gustaron, se corrió la voz, y la demanda creció. Por este motivo, Doña Julia fue adaptándolas a una producción masiva y así la panadería comenzó a ser el lugar de encuentro de muchos mendocinos, que venían desde lejos a comprarlas.

Los días domingos mientras los clientes esperaban largas colas para comprar, se les convidaban algunas empanadas junto con una copita de vino. Así surge el lema que fue tradición por muchos años hasta la actualidad:

“Para los demás igual que para los de la casa”.



Ilustración 7: Pichona y empleados (1970).
Fuente propia.

El primer traspaso generacional. La historia de La Pichona.

Pichona trabajó en la panadería al lado de sus padres desde muy joven. Al salir de la escuela secundaria, no pudo continuar con sus estudios universitarios ya que sus padres pusieron en ella sus expectativas de continuidad de la empresa. Al estar siempre presente, pudo formarse con los valores y los conocimientos necesarios que le dieron un gran entendimiento del negocio, para luego heredar la panadería.



Ilustración 8: Pichona y las famosas palmeritas.
Fuente: nota diario Mendovoz.

Fue así, cuando mediando la década del 65, la panadería realizó su primera transición hacia una nueva generación, poniendo al mando de la misma a la hija mayor del matrimonio libanes.

A lo largo de muchos años al frente de la panadería, enfrentó numerosas dificultades, propias del contexto socio-económico y político del país. Con su fe y espiritualidad logró aceptar cada desafío. Pichona tuvo facilidad para adaptarse a cada época y circunstancia, buscando incorporar productos nuevos para ofrecer a sus clientes, no tuvo temor en innovar ni en la originalidad de las ideas. Supo desprenderse del pasado y abrirse a nuevas tendencias.



Ilustración 9: Pichona y el salón productivo. Fuente: nota diario Los Andes.

Hoy Con 90 años y aun activa en la panadería, continúa con la empresa familiar, siendo el espíritu y eje fundamental de la empresa. Junto a sus hijos y nietos siguen adelante con la panadería, respetando la fabricación casera de aquellos días, elaborando productos con materias primas de primera calidad, sin conservantes ni aditivos y utilizando las recetas de aquellos tiempos.

“Si uno ama lo que hace y está conforme a pesar de todas las dificultades, si uno trabaja y forma una familia con cariño y está convencido que no hay otra manera en la vida de poder triunfar si no es con amor y solidaridad, uno se va arraigando a su lugar. Y yo soy una agradecida de todas las oportunidades que me ha dado esta tierra, a mí, a mi familia y a mis antepasados”, “Todo se funda desde la familia, ahí empieza a escribirse cualquier historia”. (Pichona, nota diario MendoVoz, 2020)

La incorporación de la tercera generación y la actualidad de la Empresa Familiar.

La Pichona se casó con el Eduardo Jesús Romero, tuvieron 6 hijos, 4 varones y 2



Ilustración 10: Fuente propia. Pichona y Eduardo

mujeres. En la actualidad, 3 de sus hijos forman parte de la empresa familiar, cada uno de ellos cumpliendo distintos roles. Además la participación de Pichona sigue siendo un aporte importante, dando el ejemplo a los más jóvenes para que el espíritu de la lucha diaria y la cultura del trabajo se mantengan muy presentes.

En el año 2019 se dio un paso muy importante en la sucesión de la empresa. Con proyecciones a futuro se formó una sociedad por acciones simplificada (S.A.S.),

integrada por los 3 hermanos, bajo el nombre de ROMEDAURA S.A.S. y que lleva el nombre comercial de “LA PICHONA”. Esta empresa es la actual titular del negocio familiar. Conjuntamente, Pichona y su hija Gabriela, llevan adelante el liderazgo del negocio, realizando así una transición paulatina hacia tercera generación.

La inclusión de sus hijos dentro del negocio familiar fue un elemento muy importante que le otorgo frescura y perspectiva a un negocio con gran trayectoria. El rol de pichona no solo como dueña, empresaria y líder del negocio, sino también como madre, fue lo que permitió que los valores, normas y costumbres de la empresa familiar, puedan ser incorporados fácilmente tanto por sus hijos como por los empleados.

La llega de la tercer generación le permitió a la empresa no quedarse en el tiempo. Se incorporó tecnología en maquinarias modernas en busca de una optimización en los procesos, pero sin bajar la calidad y manteniendo lo artesanal. Por otro lado, se aprovecharon oportunidades de negocio que permitieron la incorporación de productos a mayor escala. Por ejemplo: la venta de panes de hamburguesa, lomo, pancho a negocios de comida. La innovación y adaptabilidad del negocio fueron algunas de las razones que aseguraron la permanencia del comercio en momentos de crisis. No solo innovando en los productos que se ofrecen, sino también la forma de llegar a los clientes, la comunicación y la transmisión de los conocimientos de los dueños a los empleados.

Por último, cabe destacar, que hasta el día de hoy se han mantenido presente los valores que han caracterizado a la organización a lo largo del tiempo: no ser una empresa de consumo, sino artesanal que busca brindar excelente servicio, calidad al cliente y atención personalizada; respetando la fabricación casera de aquellos días, elaborando productos con materias primas de primera calidad, sin conservantes ni

aditivos y para que la calidad sea una constante depende del cuidado diario de cada elaboración.

El rol de pichona hoy

En los últimos 15 años Pichona se ha transformado en una figura pública por su larga trayectoria en el ámbito panadero de la provincia de Mendoza, siendo la cara visible de la panadería, realizando principalmente la actividad de caja y el especial contacto con los clientes. Además lleva adelante la elaboración de recetas únicas y modernas que deleitan a los clientes. Por otro lado, Gabriela es quien se encarga de la organización del trabajo y la coordinación de las actividades de la panadería. Ellas, junto con otro hijo de Pichona, analizan y toman las decisiones importantes que generen impactos relevantes en el rumbo del negocio.

Linaje matriarcal del negocio y la necesidad de transmitir.

El traspaso cultural de la mano de la mujer empresaria hacia la siguiente generación ha sido un aspecto importante y diferencial de esta empresa para mantener los valores familiares y empresariales intactos a lo largo de 75 años vida de la empresa. Transmitir el conocimiento adquirido y educar a partir de la cultura del trabajo son valores centrales de la empresa familiar.

A través de cursos de formación en ayudante en panadería y pastelería mediante el Programa “Formujer” de la Universidad Nacional de Cuyo y “Plan jefes/as de hogar” de la Municipalidad de Las Heras, se brindaron conocimientos y capacidad que impulsen una salida laboral a sus participantes, "Sentí la necesidad de transmitir las riquezas de la elaboración de mis productos. Ellos hacían la parte teórica en las aulas y luego aplicaban sus conocimientos con nosotros. Fue una linda experiencia” (Pichona, nota diario MendoVoz, 2020).

También se realizan visitas de las escuelas y universidades donde los alumnos realizan actividades a través de las cuales vivencian como es la vida y trabajo en la panadería. Estos cursos fueron planificados y dictados personalmente por las dueñas del negocio, Pichona y Gabriela.

Con el objetivo de conocer acerca de quien toma las decisiones en las pequeñas y medianas empresas comerciales de la Argentina, se obtuvo información cuantitativa acerca del rol y posición que han ocupado en los últimos años las mujeres en las PyMEs. En la figura 1, se observan datos brindados por el Departamento de Estadísticas e Informes de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), los cuales indican que en el año 2021 solo un 26% del total de las empresas encuestadas en la República Argentina fue liderado por una mujer contra un 56% de aquellas lideradas por hombres.

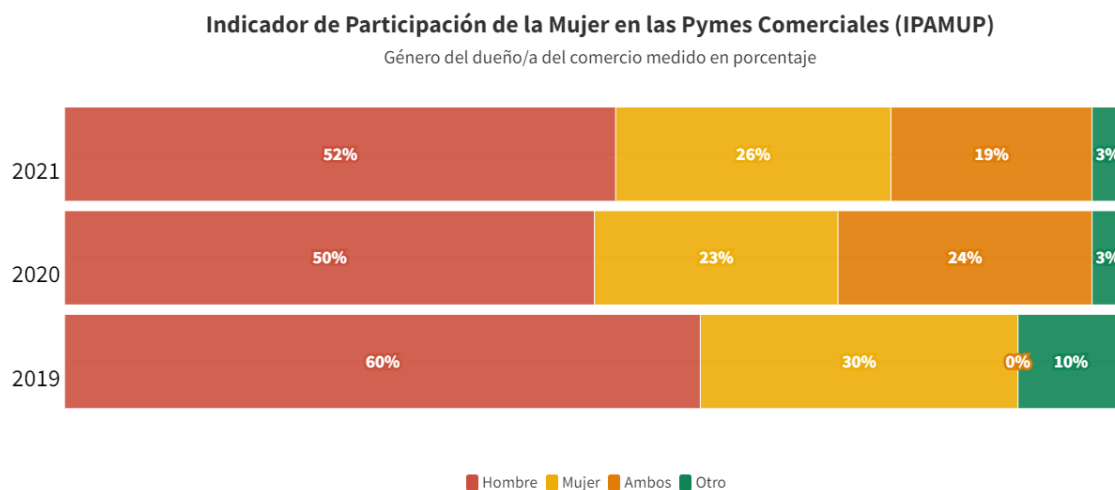


Figura 1. Fuente: Confederación Argentina de la Mediana Empresa (2021)

Estos datos nos permiten ver que la tendencia se ha mantenido en el periodo analizado, lo cual resalta el rol que ocupa la Panadería San Martín y La Pichona, la cual busca animar y alentar a las mujeres a emprender y formarse para emprender y llevar

adelante un negocio familiar. La pichona y su historia pueden ser tomadas como un ejemplo de liderazgo, para los emprendedores de la provincia de Mendoza.

Los desafíos de la cuarta generación en el siglo XXI

Dada la extensa trayectoria y sucesivos logros de la panadería en manos de 3 generaciones, es inevitable pensar y empezar a planificar como se dará la sucesión a una próxima generación de panaderos. Más allá de ser un negocio que demuestra ser exitoso año tras año, el legado va mucho más allá, son los valores y el espíritu con el que se fundó el negocio hace más de 7 décadas lo que se pone en juego.

La llegada de la cuarta generación, aporta profesionales formados en las universidades, con perspectivas, visiones e ideas de negocio y estrategias para delinear un nuevo rumbo del negocio familiar, pero con el desafío de sostener y enaltecer aquello que hace única y diferencial a esta empresa familiar, su identidad.

2. El aporte de la economía feminista

En el marco del análisis del caso, se propone considerar algunos elementos de la economía feminista que pueden servir al abordaje de conclusiones más precisas y pertinentes políticamente para el contexto actual y, si bien no se trata de profundizar en este aspecto teórico, se pretende, considerando las características del caso y el contexto sociopolítico actual, brindar perspectiva de género a el presente trabajo fundamentalmente.

La economía feminista se ubica dentro de este conjunto de miradas alternativas y hace una contribución específica al explicar las raíces económicas de la desigualdad de género. Además, pretende brindar una perspectiva crítica a la economía neoclásica y desnaturalizar los roles establecidos desde las propuestas de la misma, a partir de las cuales las tareas de cuidado recaen principalmente sobre las mujeres. En este sentido, la economía feminista se caracteriza por poner en el centro del análisis la reproducción de la vida, es decir que intenta sacar el foco del análisis económico los mercados y la reproducción del capital únicamente, por lo que la economía feminista tiene como una preocupación central la cuestión distributiva (Pérez Orozco, 2014).

Y en particular se concentra en reconocer, identificar, analizar y proponer cómo modificar la desigualdad de género como elemento necesario para lograr la equidad socioeconómica. En este sentido, la economía feminista genera un aporte académico, pero fundamentalmente político, desde el que pretende brindar un análisis de la realidad que pretenda generar insumos para transformarla (Rodríguez Enríquez, 2015).

Si bien el caso ya fue descrito, es importante resaltar que se trata de una empresa liderada por mujeres, donde el rol fue la generación de capital y no las tareas de cuidado. A lo largo de los años y las distintas generaciones transcurridas, las mujeres de

la familia heredaron la responsabilidad de la continuación del negocio familiar. Comenzando con Doña Julia, inmigrante de origen libanés y fundadora del negocio, Pichona su hija, heredera y actual dueña de la empresa, hasta Gabriela, hija de Pichona; la mujer ha cumplido el rol empresarial y de abastecimiento económico para la familia. El entendimiento del negocio y la capacidad de gerenciamiento y liderazgo, son aspectos transmitidos de madre a hija, que junto con la transmisión de la cultura y los valores, son las cualidades que han permitido que la empresa tenga éxito por muchos años.

Por otro lado, es importante destacar el rol ocupado por el varón, quien habiendo desarrollado su vida profesional por fuera de la empresa familiar, ha cumplido un rol de acompañamiento a lo largo de las distintas etapas en la vida del negocio familiar, realizando sus aportes a la empresa desde los campos profesionales en los que ellos se han especializado, como puede ser el caso de llevar la gestión contable de la empresa.

En un contexto donde la denominada Cuarta Ola del feminismo en Argentina, también llamada Ola Verde, hace eco y rol de las mujeres se vuelve cada vez más determinante en un país donde los movimientos feministas demuestran su crecimiento y protagonismo conquista tras conquista de derechos (Pulleiro, 2019), cuyo hito más reciente se fundamenta en la aprobación de la Ley Nacional de Interrupción Voluntaria del Embarazo (IVE) N °27.610, que se encuentra en vigencia desde principios del año 2021. Asimismo, se trata de un contexto en el que los efectos típicos y distintivos de la globalización económica (comercio internacional, liberalización del mercado financiero, crisis financieras y sus efectos sobre la población) sobre las relaciones de género, refleja en algunas circunstancias algunas potencialidades para la autonomía y el ejercicio de los

derechos económicos de las mujeres y, en otros casos, el acrecentamiento de brechas estructurales entre los géneros (Marco, 2001).

Por otro lado, es importante destacar que el caso presentado puede ser analizado desde algunas nociones de la economía feminista, es decir pensar desde la perspectiva de las brechas económica existentes entre los géneros el caso estudiado. Ya que, dadas sus características, representa un espacio de poder económico, liderado por mujeres durante más de siete décadas. Lo que representa un caso distintivo desde una perspectiva de género, en un contexto donde las mujeres se ven profundamente afectadas por situaciones de empleabilidad parciales, temporales y, discontinuos y el trabajo en el sector informal de la economía (Marco, 2001).

Pensar el análisis de una empresa liderada por mujeres en el contexto actual se presenta como un aspecto alentador, pero si se lo analiza en su contexto de conformación y estructuración, no solo presenta elementos distintivos y novedosos para la época, sino como un caso de análisis que permite extraer herramientas o buenas prácticas para conducir nuevos emprendimientos.

Resulta importante aclarar que se plantean como un aporte al análisis, por lo que se presentan conceptos que pueden brindar cierta utilidad sin adentrarse en la profundidad que la economía feminista tiene para ofrecer. No obstante, el caso presentado en este trabajo, podría servir como un ejemplo de indagación para la profundización sobre estos temas para quienes se dediquen a este tipo de desarrollos académicos.

3. El Pan y su rol en la cultura y en la sociedad

3.1. El origen del pan y el aporte de las de las civilizaciones

En griego, "PAN" se traduce como "todo", reflejando la esencialidad y ubiquidad de este alimento. La historia del pan está marcada por las contribuciones de diferentes civilizaciones a lo largo del tiempo y ha sido a menudo el sustento principal de muchos.

Durante la prehistoria, alrededor del año 75.000 a. C., se molían semillas que, al mezclarse con agua, formaban una masa que se cocía en forma de tortas. Sin embargo, fue cerca del año 15.000 a. C. cuando el pan comenzó a formar parte de la dieta en Europa, representando un hito en la evolución de la alimentación humana.

En el **antiguo Egipto**, alrededor del año 2500 a. C., se consumía un pan sin levadura, de color negro y tosco. La civilización egipcia realizó importantes aportes en la producción de pan; introdujeron la levadura y separaron la cascarilla del trigo, obteniendo una harina más refinada que permitía hornear un pan más suave y puro reservado para las mesas de los poderosos, mientras que el pan de harina integral era consumido por el pueblo.

Los griegos, gracias a sus intercambios comerciales con Egipto, adoptaron la práctica de hacer pan, e incluso lo llevaron a un nuevo nivel. En el siglo III a.C., los griegos transformaron la panadería en un arte, produciendo más de setenta tipos diferentes de pan. Los panaderos griegos eran innovadores, dándole a los panes formas distintas para celebraciones religiosas y experimentando con una variedad de masas como trigo, cebada, avena, salvado, centeno y hasta arroz. Además, enriquecían sus creaciones con especias, miel, aceites y frutos secos, por lo que su influencia en el perfeccionamiento y la variedad del pan fue significativa. Existía incluso un manual

llamado "Deipnosophistai", escrito por Atheneo de Naúcratis, donde se recopilaban y describían todos los aspectos relacionados con el pan.

Los romanos también desempeñaron un papel importante en la evolución del pan. Hacia el año 30 a.C., Roma tenía más de 300 panaderías gestionadas principalmente por expertos griegos. La elaboración y cocción del pan estaban a cargo de distintos especialistas. El precio del pan estaba regulado por las autoridades y en el año 100 d.C., bajo el emperador Trajano, se fundó el primer gremio de panaderos, el Colegio Oficial de Panaderos, que gozaba de ciertos privilegios como exenciones fiscales. Esta profesión estaba tan regulada que solía pasar obligatoriamente de generación en generación.

Los avances tecnológicos romanos en panadería incluyeron mejoras en molinos, máquinas de amasar y hornos, siendo el "horno romano" un legado de esta época. Se desarrollaron distintos tipos de panes, incluido el "Panis Militaris", hecho para soldados debido a su larga conservación, lo que dio origen a panaderías exclusivas para fines militares. Mientras que el pan blanco era el preferido y consumido por la élite, el pan moreno, denominado "Panis Plebeius", era común entre los pobres y esclavos. A pesar del alcance del imperio romano en propagar la cultura del pan, en Hispania, el arte de la panificación ya era conocido antes de su llegada, gracias a los celtíberos, cultura propia del mestizaje entre los celtas del norte y la civilización ibera del levante que habitaron en aquellos tiempos el centro de la península.

En España, el Pan es introducido por los celtíberos, en el siglo III A. De C., por lo que ya se conocía cuando llegaron los romanos a la península. Los grandes aportes de la civilización española a la evolución de la historia del pan esta relacionada principalmente al emplear levadura ligera en la elaboración del pan. Este uso de

levadura fue una contribución significativa para mejorar la calidad y el sabor del pan. Posteriormente, en el siglo XVI, en Italia, se introdujo la levadura de cerveza en forma de espuma, lo que permitió la adopción de procedimientos industriales en la elaboración del pan.

En resumen, la historia del pan está marcada por las contribuciones de diversas civilizaciones. Desde los inicios de la prehistoria, pasando por las innovaciones egipcias, el desarrollo y la valoración de la panadería en la antigua Grecia, el impulso dado por los romanos, hasta los avances en levaduras y mejoras en el cultivo del trigo en España e Italia, cada civilización ha dejado su huella en la evolución del pan.

3.2. La Panadería argentina y la inmigración

La evolución de la panadería en Argentina es un relato fascinante de mezcla cultural, política y gastronómica. Desde la llegada de los españoles en América, la introducción de nuevos cereales, y la influencia de distintas oleadas de inmigrantes, el pan ha sido un fiel reflejo de la historia y diversidad de este país.

Cuando los españoles llegaron a América, introdujeron alimentos fundamentales como el trigo y la cebada, desconocidos hasta entonces en la región, donde la mandioca molida era el sustituto de la harina. A medida que llegaban más inmigrantes, especialmente franceses e italianos, emergieron las primeras panaderías en Buenos Aires y otras provincias. Este entrecruzamiento de culturas introdujo una variedad de panes: desde el básico pan con harina, agua y sal, hasta especialidades como el pan pita, el de Viena, la baguette, entre otros.

En particular, los inmigrantes italianos y el movimiento anarquista de finales del 1800 jugaron un papel crucial en el desarrollo de la panadería argentina. Estos panaderos, muchos de ellos anarquistas, utilizaban sus largas noches de trabajo para

sostener reuniones y fortalecer sus ideales, creando incluso un sindicato llamado Sindicato de los Pasteleros en 1888. Con un deseo de transmitir mensajes políticos y sociales a través de su oficio, bautizaron a ciertos productos con nombres significativos, como "Los Sacramentos" o "Las Bombas", en crítica a instituciones como la Iglesia o el Ejército.

Aunque el legado europeo sigue vivo en el consumo de panes como el “francés” y la focaccia en Argentina, el siglo XXI ha visto una tendencia hacia el uso de ingredientes más naturales y procesos tradicionales. Esto refleja una vuelta a lo básico, valorando la calidad y durabilidad del pan. La historia de la panadería argentina no es solo acerca del pan, sino también una narrativa rica en cultura, resistencia y adaptación.

3.3. El pan en la actualidad

Según el Código Alimentario Argentino (C.A.A.) en su noveno capítulo sobre alimentos farináceos, el Pan es definido como el producto obtenido por la cocción en hornos y a temperatura conveniente de una masa la cual puede ser fermentada o no, hecha con harina y agua potable, con o sin el agregado de levadura, con o sin la adición de sal u otras sustancias permitidas para esta clase de productos alimenticios.

Se establece la diferencia entre el Pan tradicional y el Pan industrial, entendiéndose por el primero a aquel que se obtiene a través de un proceso no automatizado, con bajos niveles de tecnificación y es intensivo en mano de obra. Por otro lado, se entiende al pan industrial como aquel elaborado en plantas industriales que cuentan con líneas de producción automatizada o semi-automatizadas, y utilizan tecnologías de producción intensivas en capital.

3.4. Proceso productivo del pan

El circuito productivo del pan, independientemente del tipo de pan que se elabore, está formado por etapas básicas, abarcando actividades que van desde la obtención de los recursos de la naturaleza hasta que el pan llega a las manos del consumidor.

El proceso está conformado por la etapa agrícola, la etapa industrial y la etapa comercial. A continuación se expone una breve explicación de la cada etapa del circuito productivo. Sin embargo, el presente trabajo se centrará en la segunda de estas, aquella a la cual pertenece la empresa bajo estudio, mediante la transformación de los recursos en el producto final.

La etapa agrícola

Esta etapa comienza con la siembra del cereal y puede emplear distintos tipos de cereal, ya sea trigo, centeno, maíz, cebada, avena, entre otros. Luego, una vez que la planta está lista, se produce la cosecha del cereal. El producto es trasladado a las fábricas para realizar las moliendas y convertir los granos en harina.

La etapa industrial

La etapa industrial es aquella donde los recursos son transformados para obtener el producto final. A continuación se explica las etapas del proceso de elaboración del pan. Si bien el tipo de pan que se vaya a producir puede ocasionar algunos cambios en el proceso productivo, se tomará como referencia la elaboración de pan tradicional que comúnmente se encuentra en el mercado, denominado “Pan francés”.

Pasos:

1. Amasado: típicamente consiste en la mezcla de los distintos insumos de producción para tener una masa homogénea. Esto puede realizarse tanto a mano como con una mezcladora especializada. Los ingredientes básicos de la receta

- del pan son: el agua, la sal, la harina que se decida utilizar, la materia grasa y se puede agregar algún aditivo para su mejor conservación y humedad.
2. Reposo y primera fermentación: una vez que se obtiene la maza, se la deja reposar por un tiempo específico. En esta etapa entran en juego variables como la temperatura y la humedad del salón productivo. Lo que se busca es que la masa amplíe su volumen para la siguiente etapa.
 3. División: En esta etapa la maza es dividida y pesada en gramos dependiendo el tipo de pan del que se trate.
 4. Estibado y segunda fermentación: los bollos de masa pesados son colocados en las latas, lo que se denomina estibado. Una vez colocados, se los deja reposando en un lugar a una temperatura específica para que vuelvan a ampliar su tamaño hasta que se encuentran listos para su cocción.
 5. Cocción: Es la etapa en la que los productos entran al horno. Esta etapa es generalmente realizada con hornos a barro o eléctricos. Se calcula el tiempo y temperatura a la cual se somete el producto. Como resultado se obtendrá un producto con una corteza, tono dorado y con una miga que conserva humedad en la parte interna.

La etapa comercial

Esta etapa es el último paso del circuito productivo, en la que se incluye la distribución del producto a los comercios dedicados a la venta. En esta etapa el producto final entra en contacto con el consumidor final. Podemos hablar de panaderías que producen su propio pan y venden en sus tiendas comerciales o intermediarios como tiendas, locales de comida, hoteles, supermercados u otros establecimientos a los cuales se les comercializa el pan.

3.5. Evolución de los hábitos de consumo

El consumo de pan ha mostrado una gran disminución desde mediados del siglo XIX en los países en desarrollo. En la actualidad, existe preocupación por las diversas dietas hipocalóricas, que junto a enfermedades como la celiaquía (intolerancia al gluten), hicieron que la visión popular acerca del pan fuera cambiando paulatinamente. Además se cree que la disminución del consumo de pan se relaciona con la pérdida de calidad sufrida por el producto al emplear aditivos y su elaboración en manera industrial.

El comienzo del siglo XXI ha marcado un paulatino retorno al pan elaborado con harinas poco refinadas. En la década de 1990, en Europa, aparecieron panaderías artesanales dirigidas a aquellos clientes que deseaban un “sabor clásico del pan”. A su vez, en Estados Unidos, esta corriente fue denominada como “Artisan Baking” (panadería artesanal) y configuró una nueva tendencia. Este fenómeno, dio lugar gradualmente a la reintroducción de otros tipos de panes, como el pan de harina integral, debido a los beneficios de la fibra que contienen.

Tendencias de consumo a nivel nacional

El informe “Taste Tomorrow” del Grupo Puratos, realizado en 2019, proporciona una perspectiva sobre las tendencias y preferencias de los consumidores argentinos en cuanto al consumo de pan. Dicha investigación abarcó aspectos relevantes como la frecuencia de consumo, los atributos que más valoran en el producto y las tendencias actuales relacionadas con la salud y la selección de ingredientes.

A partir del informe realizado en al menos 40 países, el reconocido grupo de origen y con más de 40 años de trayectoria en nuestro país, asegura que al menos el 77% de los argentinos consume pan diariamente o al menos una vez por semana, contra un promedio sudamericano de 61%.

A partir de la encuesta, se concluyó que la “frescura” del pan es el atributo más importante a la hora de consumir pan, entendiendo por frescura a aquellos aspectos relacionados a la apariencia general del pan, entre ellos el color, el aroma y la textura crujiente. El segundo atributo más importante es el precio del pan y en tercer lugar su sabor. También aparecen la salud y la apariencia, entre las cualidades destacadas.

Por otro lado, la salud es un factor importante que está marcando una tendencia en los hábitos de consumo. El 78% de los consumidores argentinos dice que está tratando de eliminar los ingredientes considerados comúnmente como ‘malos’, entre los que se mencionan: la grasa, el azúcar o el sodio. Sin embargo, no sólo se trata de eliminar, sino también de agregar componentes percibidos como ‘positivos’ para ser más saludables. El 73% de los encuestados respondió que busca sumar fibras, granos y semillas e incluir en su consumo habitual pan a base de masa madre. Para prácticamente todos los encuestados argentinos (97%) los granos, las semillas y las fibras son ingredientes que dan una percepción más saludable al pan.

Los consumidores argentinos valoran lo artesanal, aquello que es elaborado a mano, y están dispuestos a pagar más por este tipo de productos, ya que enfatizan el uso de ingredientes naturales.

Sumado a los factores mencionados, existen también otras variables que tienden a regular e influir el consumo de pan. El Ministerio de Salud de la Nación en conjunto con FAIPA (Federación Argentina de la Industria del Pan y Afines) y el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) organizaron durante 2010 un concurso nacional con el propósito de disminuir al 1,5% el agregado de sal al pan. Participar en el mismo también requería que la panadería comenzara a ofrecer pan sin sal. Estas propuestas, se vincularon al creciente problema que aqueja la población en cuanto a enfermedades

típicas como la hipertensión arterial y otras afecciones relacionadas con el consumo excesivo de sodio.

Se puede ver, como numerosos factores moldean los hábitos de consumo del pan, siendo este un elemento fundamental y preponderante en la dieta de los argentinos. Factores como la frescura y el precio son esenciales al momento de seleccionarlo, como así también la creciente búsqueda de opciones más saludables, disminuyendo el consumo de ingredientes perjudiciales. También se destaca el valor agregado en los productos artesanales y aquellos que promueven el uso de ingredientes naturales sumado a las iniciativas de organismos nacionales muestran una preocupación y acción concreta frente a problemas de salud de la población.

Variedades de panes consumidos en Argentina

En la actualidad del mercado nacional, se sigue consumiendo principalmente el conocido pan “francés” y las variedades que de este surgen, provenientes de las propias olas migratorias europeas que llegaron a nuestro país. Estos productos son típicamente encontrados en cualquier establecimiento, ya sea tiendas especializadas, kioscos, supermercados, etc.

Los productos tradicionales son:



Ilustración 11: Pan Mignón



Ilustración 12: Pan flauta



Ilustración 13: Pan Roseta



Ilustración 14: Pan Casero

También se pueden encontrar en algunas tiendas panes de molde tanto de harina blanca como integral, con o sin semillas, lo que busca ofrecer una versión más saludable al típico pan francés y sus variedades.

Panaderías en Mendoza

Desde tiempos remotos, el pan acompaña la alimentación de los humanos. Egipcios, griegos, romanos fueron dándoles diferentes formas y agregándoles nuevos condimentos hasta llegar al pan que hoy conocemos, producto de la industrialización. Sumado a esto las olas migratorias que llegaron a la Argentina a lo largo de los años fueron moldeando lo que hoy conocemos típicamente como la panadería argentina.

Distintos grupos inmigrantes que llegaron a la Argentina se asentaron a lo largo y ancho del país. Se estima que en la provincia de Mendoza, las panaderías se establecieron a partir de fines del siglo XIX y algunas perduraron mucho tiempo. Algunas de las más reconocidas en aquel tiempo fueron “La Espiga de Oro”, “La Parisiense”, ubicada en localidad de San Vicente, lo que hoy se conoce como Godoy Cruz. Otra panadería, considerada modelo debido a sus maquinarias para amasar, fue “La Unión Española”. Ya en la década del ‘30 había una panadería en cada barrio.

4. Empresas Familiares

4.1 ¿Qué son y cuál es su importancia para la economía regional?

En general, se suele asociar las empresas familiares (E.F.) con empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero, en realidad, lo que las define no es su tamaño, ni la calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que exista intención de que la empresa continúe en propiedad de la familia (Gallo, 1989; Lansberg, 1983). Esto tiene consecuencias culturales que explican el comportamiento de sus directivos, y que fuera de ese contexto serían difíciles de comprender.

Una empresa se puede definir como una unidad organizativa o institución, formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros que se dedica a la producción o prestación de bienes o servicios que cubra una necesidad y por el que se obtengan beneficios. Para el correcto desempeño de la empresa y obtención del éxito de la misma, ésta requerirá de objetivos claros y bien definidos, además de una misión preestablecida. Además, deberán definir internamente las políticas y los reglamentos según los cuales van a manejarse y por sobre todo, deberán regirse según las leyes que determinen la regulación de su actividad y funcionamiento en la jurisdicción en la que estas operen.

Por otro lado, la familia representa una institución fundamental para la supervivencia del ser humano, ya que es esencial para el desarrollo psicológico y social de cada individuo. Es en la familia donde aprendemos normas y comportamientos que le dan forma a nuestra personalidad.

La personalidad del individuo fundador de la empresa familiar es transmitida hacia la empresa, componente fundamental de la identidad empresaria. Esta, comienza a crearse con la visión del empresario sobre su negocio, que con su forma particular y subjetiva

de ver la realidad y el mercado, da los primeros rasgos esenciales de la identidad. Según expone el Profesor Licenciado Ocaña, en su Cátedra de Estrategias de negocios, “La identidad se refiere a aquello que posee atributos o cualidades que lo hace solo lo igual a sí mismo; no hay otro igual porque, de existir debería tener exactamente los mismos atributos o cualidades (tangibles o intangibles). Tales atributos únicos son los que luego se harán tangibles en un producto –bien o servicio–.”

4.2 Impacto de las Empresas Familiares en la Economía de la región

Las empresas familiares son fundamentales cuando se piensa en fomentar el crecimiento de una región, ya que generan empleo, promueven la producción nacional e impulsan la economía, tanto para el consumo interno como para exportar, situaciones que se ven favorecidas por los avances tecnológicos aplicados en las comunicaciones y el transporte, entre otros aspectos.

Estas aportan más del 50% del Producto Bruto Interno de las economías en sus respectivos países, y son una fuente cada vez más importante de generación de empleo (Neubauer y Lank, 1998).

En el caso particular de la Argentina, según datos aportados por Carlos Kaplún en la revista Mercado de julio de 2008: “En la Argentina, las empresas de familia representan alrededor de 75% de las unidades económicas, 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y 95% de la comercialización”.

Según el Instituto Iberoamericano de la Empresa Familiar (2006), en Argentina entre el 80% y 90% de las empresas son de carácter familiar. Representan más del 50% de la actividad económica; generan un importante porcentaje del PBI y conforman la mayor fuente de empleo privado. Sin embargo, las estadísticas muestran que del total de esas

firmas solo el 30% consigue superar los tres años de vida, y menos del 7% llega a la tercera generación.

Según un informe publicado por el Ministerio de Economía, en su Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo de los datos obtenidos por el sistema de información de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores (SEPyME), en Argentina hay unas 541.000 MiPyMEs (micro, pequeña o mediana empresa) activas, de las cuales al menos un 80% se constituyen bajo la lógica de empresa familiar.

Además, de acuerdo a estimaciones del Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF), los principales desafíos a la hora de gestionar una empresa familiar se vinculan con la continuidad y transición generacional (desarrollo de visión y valores compartidos); liderazgo y conducción; profesionalización de la familia y de la empresa; y la comunicación entre los miembros de la familia.

4.3 Características distintivas de las Empresas Familiares y sus desafíos

Las empresas familiares pueden ser muy diversas, desde pequeños comercios, emprendimientos u oficios hasta empresas multinacionales. Más allá del tamaño y estructura, las principales características de las empresas familiares son:

1. Existe una o más familias que tienen el mayor porcentaje de acciones y controlan las decisiones del negocio.
2. Al menos un representante de la familia o pariente debe participar en la gestión o gobierno de la compañía.
3. Suelen tener estructuras informales. Los propios dueños y unos pocos empleados se encargan de múltiples tareas, no cuentan con un plan de negocios formal y suelen ejercer resistencia para incorporar personal especializado que contribuya

- al crecimiento de la organización, porque son cambios que llevan a modificar su estructura y su situación financiera.
4. Generalmente tienen un enfoque el cliente y en la calidad de su atención. Esto representa una ventaja diferencial que las mantiene competitivas.
 5. Tienden a ser flexibles y existe una fuerte transmisión de los valores y la cultura familiar al entorno laboral
 6. Las familias empresarias tienen una alta aversión al riesgo porque su propio patrimonio está en juego. Por ello, su capacidad de crecimiento puede verse limitada.

4.4 Los principales desafíos de toda empresa familiar

Las empresas familiares enfrentan desafíos en forma constante durante su desarrollo: al inicio de la actividad, al madurar y al buscar permanecer en el tiempo

1. La elaboración de un plan de negocios. Es uno de los puntos más importantes que deben atender las empresas familiares, en especial cuando recién se inician en la actividad. Les permite definir de forma clara su misión, visión y objetivos a largo plazo.
2. La asesoría contable y administrativa. Son servicios que se pueden tercerizar y que resultan clave para que el negocio familiar sea efectivo, se anticipe a posibles problemas y perdure en el tiempo.
3. La sucesión de los líderes. Es un proceso complejo, porque no siempre asumen personas especializadas en los casos que el cargo directivo es heredado a un familiar.

4.5 Sistema de Empresa Familiar. Familia-Propiedad-Empresa

La Empresa familiar es un sistema que está conformado por tres subsistemas: la familia, la empresa y la propiedad, funcionando como un todo, cada uno de estos influyen entre sí y su tratamiento pueden determinar el éxito o asegurar la supervivencia de la empresa familiar.

Entender el contexto en el cual una empresa familiar, nace y se desarrolla, es sumamente importante para identificar y resolver muchos de los inconvenientes por los que estas pasan. Se puede decir que la empresa familiar, dada su vinculación esencial entre familia, empresa y propiedad, aspecto distintivo de estas empresas, lleva a que sean naturalmente problemáticas.

El problema del sistema empresa familiar es que cada uno de los tres subsistemas tiene una razón de ser diferente y, por lo tanto, distintos objetivos, que pueden no estar alineados.

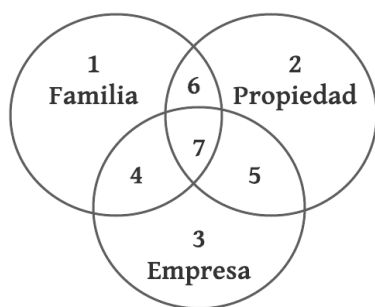
La familia. Debe contener “afectivamente” a todos sus integrantes, priorizar la convivencia, prestar atención a la formación y desarrollo de cada uno de sus miembros. La base debe ser amor y armonía.

La propiedad. La razón de ser de los accionistas o inversores es la rentabilidad. El accionista tiene como objetivo exigir la rentabilidad del capital invertido en la empresa. Un accionista no familiar exigiría el buen desempeño de los gerentes. Éste es un rol que los empresarios no saben desempeñar, y confunden el ser propietarios con el trabajar en la empresa; piensan que si dejan de trabajar pierden los derechos de propiedad, un derecho inalienable, que sólo se pierde si se vende o se cede.

La empresa. Este subsistema está constituido por todos aquellos que trabajan en la organización. La razón de ser es satisfacer las necesidades y expectativas de los accionistas y clientes a largo plazo. La base de sustentación son la eficiencia, el

cumplimiento de objetivos y el liderazgo. En otras palabras la razón de ser de la empresa está ligada a la obtención de los resultados esperados. En una empresa no familiar si los directivos o gerentes no alcanzan los tales resultados y los objetivos propuestos, son despedidos.

En la figura 2 (Sistema de Empresa Familiar), extraído del informe “Empresas Familiares, Buenas Prácticas en Argentina” (2012), se presenta la vinculación de estos tres subsistemas. Cada uno de ellos conformados por personas, las cuales pueden pertenecer a uno o más subsistemas, teniendo diferentes tipos de responsabilidades frente a la empresa familiar.



1. Familiar que no trabaja en la empresa
2. Accionista que no pertenece a la familia.
3. Empleados de la empresa que no son familiares, ni accionistas.
4. Familiar que trabaja en la empresa y no es accionista.
5. Accionista que trabaja en la empresa sin ser familiar.
6. Familiar accionista que no trabaja en la empresa.

Figura 2: Sistema de Empresa Familiar.

4.6 Protocolo familiar

El desarrollo de un protocolo es un proceso fundamental para asegurar la supervivencia y el crecimiento de la empresa familiar. Es un documento donde se sientan las bases para la gestión y la sucesión del negocio. Este instrumento permitirá mantener el equilibrio entre los vínculos de ambos sistemas, para ello se deben desarrollar y establecer acuerdos, normas y pautas que permitan a la familia empresaria anticiparse y planificar las distintas situaciones que se puedan presentar. Estas deben ser acordes y a la medida de las necesidades de la familia y la empresa y con una visión de continuidad.

Según Bazán (2012), tomando ideas de Peter Drucker sobre innovación, a pesar que el proceso de sucesión es una prueba máxima de una buena gestión en las empresas familiares, la gente le presta muy poca atención.

La existencia de un protocolo familiar y su cumplimiento, genera mayor seguridad y confianza, no sólo en los miembros de la familia, sino también con respecto a terceros: empleados no familiares, proveedores, bancos y clientes, ya que su existencia implica un código de conducta y de obrar hacia la familia y la sociedad en general.

4.7 Sucesión

El éxito de la continuidad de la empresa familiar depende en gran medida de cómo se ha abordado y planificado el traspaso generacional. Este representa uno de los mayores retos de las empresas familiares, ya que implica una serie de complejidades, desde la transferencia de conocimiento hasta el crecimiento de la organización y la comunicación con los empleados.

Son muchas las interrogantes que surgen alrededor de la sucesión de la empresa familiar, tales como la edad de retiro del líder actual, la elección del próximo líder, el inicio del proceso de sucesión, y el tiempo que ambas generaciones trabajarán juntas. Estas cuestiones deberían quedar claramente establecidas en el protocolo familiar.

Durante el proceso de sucesión, los tres sistemas involucrados enfrentarán inevitablemente una etapa de crisis. Esta afectará a todos: sucesor y sucedido, familia, empleados, clientes, proveedores, entre otros. La naturaleza y magnitud de esta crisis dependerán de cómo se gestione el proceso de cambio. Dado que las personas suelen ser reacias al cambio, es vital que el proceso de sucesión se lleve a cabo de forma gradual. La delegación progresiva de responsabilidades a las nuevas generaciones es esencial para asegurar una transición exitosa. Según Lomello Claudio (2012), la clave para la

continuidad de cualquier empresa es permitir que los más experimentados deleguen tareas. Esta delegación no solo acelera la toma de decisiones sino que también motiva y enriquece los roles dentro de la empresa. Finalmente, se sugiere abordar la sucesión en etapas, permitiendo que los sucesores tomen gradualmente responsabilidades en diferentes áreas de la empresa. Es esencial establecer un órgano de gobierno, como un directorio, donde se discutan y decidan las acciones estratégicas.

La sucesión en una empresa familiar es un proceso complejo que requiere planificación y adaptabilidad. Al abordar la transición con gradualidad, claridad y un enfoque en la delegación, las empresas familiares pueden asegurar no solo la continuidad del negocio, sino también la preservación y fortalecimiento del legado familiar. La creación de un órgano de gobierno y la incorporación de los valores y competencias esenciales son fundamentales para una transición exitosa.

5 Comunicación organizacional

La comunicación es un aspecto de vital importancia para la supervivencia de toda organización. Gracias a ella se obtiene un flujo de información eficiente que permite las interacciones con sus partes interesadas. Esta puede ser definida como aquella que hace la empresa tanto al exterior como al interior de la misma, con el objetivo de difundir mensajes, contenidos y los valores de la organización para crear relaciones sólidas y un entorno laboral que favorezcan la competitividad y el crecimiento del negocio.

Abordar adecuadamente la comunicación organizacional, permite difundir y reafirmar la cultura organizacional de manera más efectiva tanto para los trabajadores de la empresa como para los clientes, proveedores y todo aquel que interactúa con la misma.

La comunicación externa es principalmente aquella que la empresa realiza para el exterior, con el objeto de difundir sus valores, cultura, acciones, actividades y resultados financieros. Como bien sabemos, la empresa debe estar en permanente contacto con sus partes interesadas. Dentro de ellos el cliente es aquel con el que la empresa tiene una interacción más habitual y a los cuales más información se les difunde.

Por otro lado, se debe lograr una comunicación interna eficaz, siendo este un factor fundamental para lograr los objetivos del negocio. La comunicación interna es necesaria para coordinar el esfuerzo de los empleados, transmitir e incorporar los valores y objetivos a alcanzar, educar y capacitar al personal para realizar las actividades de negocio y entender los resultados obtenidos mediante una buena retroalimentación. Además, mediante una buena comunicación interna se logra un buen clima laboral que impacta en la productividad de los empleados ya que estos se mantienen informados, se sienten acompañados y motivados a lograr los objetivos del negocio.

Trabajar en la comunicación organizacional y sus distintos elementos dará como resultado una organización aprendiente, la cual trabaja constantemente en lograr una mejora continua. Esto permitirá incrementar el posicionamiento competitivo y establecer una fuerte imagen de marca.

5.1 Elementos de la comunicación organizacional

Para un proceso de comunicación efectivo es esencial entender y gestionar los elementos de comunicación. Estos son: el emisor, el mensaje, el canal, el receptor, el código y la retroalimentación.

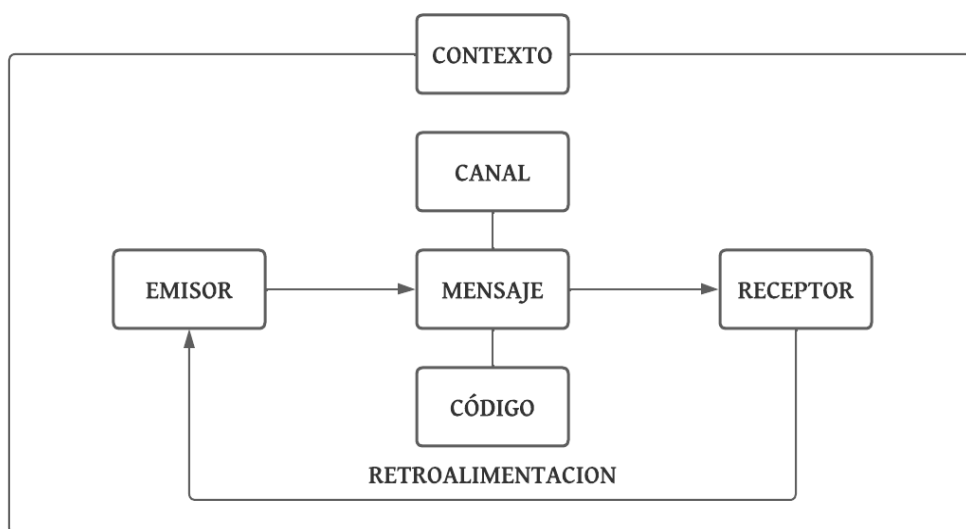


Figure 3: Elementos de la comunicación

1. Emisor: es el actor que inicia el proceso de comunicación con la creación y difusión de un mensaje. Este emisor puede ser el empresario o alguno de los trabajadores.
2. Mensaje: es aquello que se busca transmitir, desde una corrección sobre una tarea hasta la comunicación de algún objetivo en particular, o por el lado del trabajador, el planteo de alguna disconformidad o un pedido determinado, etc.

3. Canal: es el medio a través del cual el emisor pretende que el mensaje llegue al receptor. Puede ser físico o de manera digital como un correo electrónico, llamada telefónica, mensaje de aplicación móvil, etc.
4. Receptor: por lo regular, serán los trabajadores de la empresa quienes recibirán los mensajes de forma interna; así como los son los clientes, los proveedores o el público en general, en la comunicación externa.
5. Código: va a estar sujeto a la cultura organizacional específica de la empresa, ya sea con lenguaje y tecnicismos propios, así como normas de comportamiento generales.
6. Retroalimentación: permite asegurar que el mensaje se ha comprendido y da la posibilidad de recibir comentarios y dudas.

5.2 Evolución de la comunicación

La comunicación humana, desde las pinturas rupestres hasta la era digital ha experimentado una transformación constante. La Real Academia Española (RAE), define la comunicación como un proceso que involucra la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor. Aunque muchas especies se comunican, los humanos han perfeccionado métodos comunicativos únicos.

El estudio realizado por el investigador e historiador Raymond Williams, “Historia de la comunicación. Del lenguaje a la escritura”, llega a la conclusión de la importancia del contacto humano y la educación para el desarrollo de facultades comunicativas y la razón, que nos permiten vivir en sociedad.

Raymond Williams, en el mismo estudio, concluye en que la verdadera diferencia entre los humanos y otros seres vivos, es el lenguaje. Hablando del mismo desde un

punto de vista emocional y afectivo, donde el ser humano desarrolla maneras de expresarse y comunicarse para transmitir pensamientos, sentimientos y conocimientos.

A lo largo de la historia, hemos visto la evolución desde pinturas rupestres, que pueden haber sido las primeras expresiones comunicativas, hasta pictogramas que precedieron a la escritura. La comunicación escrita también avanzó desde la inscripción en piedras hasta la creación del papel.

La paloma mensajera fue uno de los primeros medios de comunicación a larga distancia, seguido por sistemas postales organizados. Con el tiempo, la necesidad de comunicarse a mayores distancias y de manera más eficiente llevó al desarrollo del telégrafo y el Código Morse.

El siglo XX vio el auge de las ondas electromagnéticas, lo que llevó a la invención del teléfono, la televisión y, finalmente, a la revolución digital. El nacimiento de Internet, con la creación de ARPANET en 1969, marcó un punto de inflexión. Este nuevo medio digital dio paso a plataformas de blogs, redes sociales y medios de comunicación visual.

En resumen, la historia de la comunicación humana es una de innovación y adaptabilidad. Desde las primeras pinturas en las cuevas hasta los tweets, posts en redes sociales, videos en línea, etc., los humanos siempre han buscado formas de compartir y conectar. A medida que avanza la tecnología, es probable que sigamos encontrando nuevas y emocionantes formas de comunicarnos.

5.3 La comunicación y su gestión generacional dentro de la empresa

El cambio generacional en las empresas implica una inevitable transición de valores, ideologías y modos de operar, que tienden a transformar los elementos del plano

organizacional. Estas variaciones, marcadas por la evolución tecnológica y los cambios en la comunicación, son especialmente visibles en las pequeñas empresas familiares. Estas, con su estructura menos formal, enfrentan el reto de integrar a diversas generaciones en un mismo espacio laboral. En el caso de análisis de la Panadería “La Pichona”, esta está dirigida por su dueña de 90 años y con una fuerza laboral que abarca a cuatro generaciones, por lo que se destaca la necesidad de una comunicación efectiva y adaptabilidad a los cambios actuales.

La empresa familiar, a menudo menos formalizada que las empresas más grandes, enfrentan el reto de converger distintas generaciones con diferencias marcadas en formas de pensar, hablar, vestirse y hasta comunicarse. El avance tecnológico ha impulsado drásticos cambios en los medios y sistemas de comunicación, y la adaptación a estos es imperativa para mantenerse competitivo en el mercado.

Además de la tecnología, el factor humano es crucial. La empatía emerge como una habilidad esencial en este entorno. Entender la perspectiva del otro, reconocer su contexto y validar sus opiniones permite una cohesión que va más allá de la mera convivencia laboral. A la par, es imprescindible, tanto para la empresa, como para todos los miembros de la organización, que estén dispuestos a incorporar y adaptarse a las herramientas tecnológicas actuales. Ya sea el uso de dispositivos móviles, aplicaciones de mensajería, redes sociales o sistemas informáticos avanzados, estas herramientas no solo facilitan la comunicación, sino que potencian la productividad y viabilizan el logro de objetivos empresariales.

Para que una empresa familiar perdure y prospere en el marco del cambio generacional y la revolución tecnológica, es esencial que cultive la empatía y la adaptabilidad. Estas competencias, combinadas, permitirán no solo una coexistencia

armoniosa entre generaciones, sino también una adaptación efectiva a las demandas y oportunidades del mercado moderno.

6 Internet en las Pymes

Internet es una red de computadoras que se encuentran interconectadas a nivel mundial para compartir información. Esta vasta red, ha revolucionado no sólo ha transformado la dinámica de la comunicación humana, sino que también ha establecido nuevas pautas en el ámbito empresarial y de medios de comunicación. Estas interconexiones de redes informáticas, permiten una comunicación directa entre los ordenadores que se encuentran conectados entre sí, siendo esto el principal motivo de conexión global humanitario.

Una característica distintiva de internet en comparación con los medios de comunicación tradicionales es la interactividad. Los usuarios no solo son receptores pasivos de información; sino que ahora tienen la capacidad de interactuar, responder y participar en tiempo real, eliminando las barreras geográficas que antes limitaban la comunicación. Esta comunicación bidireccional ha llevado a que internet sea omnipresente en nuestra vida cotidiana, encontrándose en hogares, oficinas, dispositivos móviles y más.

Las PyMEs, por su parte, han reconocido el poder de internet como una plataforma para alcanzar a su audiencia de manera efectiva. A diferencia de los medios tradicionales, que a menudo implican costos elevados y un alcance limitado, internet ofrece una vía directa, rentable y amplia para llegar a los clientes. No es solo un medio para publicitar, sino una herramienta esencial para gestionar las relaciones con los clientes, entender sus emociones y mejorar su experiencia general con la empresa. Estar en línea, ya sea a través de un sitio web o redes sociales, ha dejado de ser una opción y se ha convertido en una necesidad para las empresas que desean mantenerse relevantes y competitivas en el mercado actual.

El internet brinda a las Pymes una serie de beneficios notables:

1. **Comunicación eficaz:** Internet representa un canal directo de comunicación, facilitando el contacto con empleados, clientes y proveedores a través de correos electrónicos, mensajería instantánea y plataformas web.
2. **Acceso a información:** Internet es una fuente de datos e información que permite a las empresas estar al día con las tendencias, identificar oportunidades de negocio y atraer nuevos clientes.
3. **Presencia en el mercado:** Mediante la creación de sitios web, las PyMEs pueden expandir su visibilidad y superar las barreras geográficas tradicionales para alcanzar una mayor audiencia.
4. **Interacción a través de redes sociales:** Estas permiten una interacción más cercana con el cliente, ofreciendo información detallada, atendiendo inquietudes, promocionando eventos y más.
5. **Gestión de la reputación:** Internet le permite a la empresa monitorear y gestionar su reputación de manera proactiva.
6. **Inteligencia competitiva:** mediante el uso de las redes, la empresa puede investigar y analizar a sus competidores, comprender sus estrategias, y sacar conclusiones valiosas.
7. **Expansión de la cadena de suministro:** la globalización de internet le permite a las Pymes conectar con proveedores de diferentes regiones, accediendo a insumos innovadores y creando alianzas beneficiosas.

Para que las Pymes maximicen estos beneficios, es crucial que diseñen una estrategia de comunicación digital coherente, que esté alineada con sus objetivos generales y que monitoreen constantemente su impacto y eficacia.

La era digital, liderada por internet, ha redefinido las estrategias y prácticas empresariales. La presencia de internet pasa a ser una necesidad estratégica, por lo que es crucial que las empresas comprendan el funcionamiento de esta herramienta y se adapten para su utilización. Aprovechar las oportunidades que ofrece internet, desde la comunicación hasta la gestión de la experiencia del cliente, puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso en el mundo empresarial contemporáneo.

6.1 Internet de las cosas

En la sociedad actual, uno de los conceptos que ha ganado gran relevancia es el de “Internet de las cosas” o IoT, por sus siglas en inglés (Internet of Things). Esta noción se refiere a la conexión de nuestros dispositivos de uso cotidianos a internet, transformando nuestra relación con ellos, ampliando sus capacidades y generando un mayor control para los usuarios, lo que resulta en una mayor eficiencia y productividad en diversas áreas, especialmente dentro del ámbito empresarial.

El IoT implica que nuestros dispositivos, en lugar de operar de manera aislada, se comunican entre sí para proporcionarnos información crucial sin la intervención humana. Los sistemas de estos dispositivos físicos intercambian datos mediante redes inalámbricas, lo que implica una interacción constante y fluida.

Las empresas, reconociendo el potencial del IoT, han empezado a integrarlo en sus operaciones para mejorar su eficiencia. A través de esta tecnología, no solo se vuelven más competitivas en un mercado cada vez más exigente, sino que también pueden comprender mejor a sus clientes, sus comportamientos, intereses y desafíos.

Para entender el funcionamiento del IoT, es esencial destacar dos componentes clave:

- **Objetos Cotidianos:** Estos deben estar equipados con la capacidad de emitir y, en ciertos casos, recibir datos en formato digital. Los sensores desempeñan un papel crucial en esta función, como medidores de temperatura, humedad, sensores de luz, entre otros.
- **Conexión a la Red:** La funcionalidad de estos objetos solo se maximiza cuando están conectados a una red, principalmente internet. Adicionalmente, es vital contar con el software y servicios adecuados que conviertan a estos objetos en herramientas útiles.

El Internet de las cosas está redefiniendo cómo interactuamos con el mundo que nos rodea y cómo las empresas operan en el mercado moderno. Al permitir que los objetos cotidianos se comuniquen entre sí y nos brinden datos esenciales, se abre un abanico de posibilidades para optimizar procesos, comprender mejor a los consumidores y, en última instancia, mejorar la productividad y competitividad en un mundo interconectado.

6.2 Usos y adaptación del IoT en las Pymes

En la era tecnológica actual, los avances tecnológicos no son exclusivos de las grandes empresas. Las PyMEs, constituyendo una parte esencial de la estructura empresarial de la Argentina, también tienen la oportunidad de aprovechar las oportunidades que la tecnología ofrece, particularmente el Internet de las Cosas (IoT). Estos dispositivos inteligentes, ahora más accesibles debido a la globalización, tienen el potencial de revolucionar cómo las pequeñas empresas operan y se desarrollan en el mercado.

El Internet de las Cosas presenta múltiples ventajas para las PyMEs. Primero, permite optimizar los procesos de producción, distribución y ventas, asegurando que los

recursos se utilicen de manera eficiente. Un beneficio directo de esta optimización es la reducción de costos; aunque incorporar esta tecnología requiere una inversión inicial, la eficiencia ganada promete retornos significativos a largo plazo.

Además, el IoT conecta dispositivos y recolecta datos en tiempo real. Esta capacidad de monitorización constante brinda a las empresas una visión más clara de su funcionamiento y les facilita anticiparse a situaciones potenciales. Por consiguiente, las decisiones empresariales se vuelven más informadas, precisas y oportunas. Es evidente que el IoT tiene la capacidad de incrementar la productividad, rentabilidad y eficacia de las PyMEs, promoviendo una mejora en sus procesos internos y sistemas de toma de decisiones.

Las empresas enfrentan constantemente ambientes cambiantes e inciertos, donde la adaptabilidad y la innovación son claves para mantener la competitividad. Si bien en la actualidad, no todas las PyMEs están en condiciones de integrar tales herramientas en sus operaciones, considero que su abordaje es muy importante ya que vienen a moldear la forma en cómo se gestionan los negocios. Es crucial que los empresarios y líderes de estas empresas se familiaricen con el IoT y evalúen su adaptabilidad a sus modelos de negocio. Al hacerlo, no solo estarán mejor preparados para enfrentar los desafíos del futuro, sino que también se posicionan para aprovechar oportunidades de crecimiento y mejora en la eficiencia y rendimiento de sus empresas.

7. Sistema de información en las Pymes

7.1 Las empresas como sistema

Un sistema es un conjunto de componentes que interactúan entre sí para lograr un objetivo común. En la sociedad, estamos rodeados de sistemas. Una organización es un sistema abierto, el cual interactúa con el medioambiente, esto quiere decir que está influenciada en mayor o menor medida por lo que ocurre en su entorno y viceversa.

La empresa, está compuesto por elementos que trabajan juntos y de manera coordinada para crear utilidades que beneficien tanto a los empleados como a sus accionistas. La empresa como sistema, a su vez, puede ser dividida en subsistemas, como por ejemplo: el área de producción, el área comercial, contabilidad, etc., donde cada uno de ellos está formado por sus propios componentes que permiten su funcionamiento.

Para que los componentes del sistema-empresa interactúen entre sí, logrando un funcionamiento coordinado, se necesita un sistema de información. Este permite que los datos fluyan de una persona a otra o entre los distintos departamentos. El sistema de información proporciona un servicio a todos los demás sistemas de la organización permitiendo enlazar los distintos componentes para lograr que trabajen eficientemente en el logro de los objetivos.

Las organizaciones se enfrentan constantemente a desafíos o situaciones específicas en donde se deben tomar decisiones que afectaran a sus partes interesadas. En el proceso de toma de decisiones, la obtención de datos juega un papel fundamental. La calidad de las decisiones que se toman, dependerá de la calidad de la información con la que se cuenta. La información está compuesta por datos que han sido colocados en un

contexto significativo y que ha llegado a un receptor quien la utiliza para la toma de decisiones.

Es importante entonces, identificar cuáles son los requerimientos de información que el individuo tomador de decisiones necesita, para poder proporcionar información relevante. Esa información debe ser exacta, oportuna y útil.

Definición de un Sistema de Información

Un sistema de información, puede ser tanto manual como computarizado. Empleare el término “Sistema de Información” o las siglas “SI”, para referirme a los Sistemas de Información basados en computadoras o (SIBC). Estos utilizan tecnología de software y hardware para procesar y distribuir información.

Un sistema de información puede definirse técnicamente como un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar los procesos de toma de decisiones y el control en una organización. Además de apoyar la toma de decisiones, la coordinación y el control, los sistemas de información también ayudan a los empresarios a identificar y analizar problemas, y a la creación de nuevos productos y servicios en una organización. (Laudon K, Laudon J, 2016)

En la actualidad existe una gran interdependencia entre la empresa- sus objetivos de negocio estratégicos y procesos de negocios-y su sistema de información. *“Lo que una empresa quiera hacer en cinco años dependerá a menudo de lo que sus sistemas sean capaces de realizar” (Laudon K y Laudon J, 2016, p.13).*

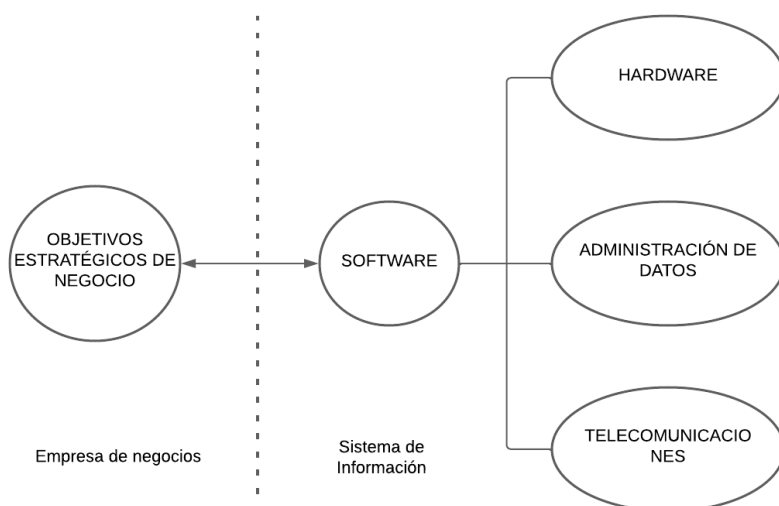


Figure 4: Interdependencia entre un Sistema de información (y sus componentes) y la empresa. Fuente: Laudon.

Componentes de un sistema de información

Un sistema de información está compuesto, como se ha mencionado anteriormente, por elementos humanos y técnicos que se interrelacionan entre sí.

Un sistema de información contiene los siguientes elementos:

- Hardware: Es el equipo físico utilizado para procesar, transferir y almacenar datos.
- Software: Las aplicaciones y los procedimientos usados para obtener y procesar la información.
- Información: Todos aquellos datos útiles para el desenvolvimiento de la empresa.
- Recursos humanos: Todos los empleados de la empresa que utilizan el sistema de información, incluyendo a quienes lo desarrollan y mantienen.

Las actividades principales de un sistema de Información están compuestas por: el insumo o alimentación, el procesamiento y el producto o salida. El insumo, representa la

recolección de los datos dentro de la organización o de su entorno. El procesamiento, transforma los datos y les da sentido. El producto o la salida, donde se da la transferencia de la información procesada a las personas o actividades que la requiera. Además, es necesaria una retroalimentación, donde el producto es regresado para evaluar o corregir la etapa de insumo.

7.2 Perspectiva de negocio de los sistemas de información y el rol de los SI en las PyMEs

Luego de una introducción técnica que explica y describe a un sistema de información, es necesario pensar a los sistemas de información desde la perspectiva de la empresa y su utilización. Estos, son considerados una solución de organización y administración basada en tecnología de información a un problema o desafío que surgen en el entorno de negocios de la empresa.

Para la utilización de los sistemas de información de manera eficaz, es necesario comprender el entorno en el que se desenvuelve la empresa, su estructura, la función y las políticas institucionales de la organización y el papel de la toma de decisiones en ella. Luego, examinar cuales son las capacidades y oportunidades que proporciona la tecnología de información actual para brindar soluciones a problemas específicos.

En toda empresa, la información fluye constantemente. Con cada actividad realizada, se genera valiosa información que respalda diversas tareas, asegurando su buen funcionamiento. La información que se almacena y procesa es vital ya que representa el histórico de la empresa. Esta información no solo muestra lo que se ha hecho correctamente y debe continuar haciéndose, sino también identifica áreas de mejora. Al no documentar adecuadamente las actividades, existe el riesgo de repetir errores

continuamente. Solo al identificar y registrar estos problemas se pueden tomar medidas para resolverlos.

Utilizando sistemas de gestión de la información, incluso las pequeñas empresas pueden mejorar su organización, agilizar sus procesos internos y tomar decisiones basadas en datos. Esto permite brindar un servicio más eficiente a los clientes. Además, al implementar estos sistemas, se alinean las acciones del negocio con la visión y misión de la empresa, poniendo al cliente en el centro de las operaciones y aprovechando la información recolectada para mejorar los productos o servicios ofrecidos.

Es crucial reconocer los retos que implica la adopción de nuevas tecnologías en las empresas y los cambios que este genera en la metodología de trabajo. Esto significa que los empleados deben estar dispuestos a adaptarse, adoptando nuevas herramientas y modificando sus hábitos laborales. No obstante, para que este proceso sea exitoso, se requiere del compromiso de los líderes y de una capacitación adecuada para el personal, superando así cualquier resistencia al cambio mediante el establecimiento de objetivos claros y de una comunicación efectiva hacia todos los participantes.

7.3 Elección de software de gestión de la información en la Pyme

La empresa que busca implementar una herramienta de gestión de la información, deberá analizar la conveniencia de instalar sistemas o soluciones ya estandarizadas por un proveedor o contratar un software a medida que se adapten a las propias características de la empresa. La elección de uno u otro dependerá en gran medida de las necesidades de negocio y capacidades económicas de cada empresa.

Un artículo publicado por la compañía “Decide”, en el año 2021, dedicada al desarrollo de software y asesoramiento a empresas, menciona algunas ventajas y

desventajas entre adquirir un producto software o contratar un desarrollo a medida, según las características de las distintas empresas.

Contratar un producto de software a un proveedor

Ventajas:

- Rápida implantación y uso al ser un producto ya existente.
- Ofrece actualizaciones y nuevas funcionalidades con el tiempo.
- Generalmente es más económico que un desarrollo a medida, aunque hay que considerar el coste anual de licencias.

Desventajas:

- Adaptación limitada a la empresa por opciones previamente definidas.
- Limitación en realizar cambios y dependencia del vendedor para resolver incidencias.
- Dependencia ante actualizaciones y cambios del vendedor, necesitando readaptaciones.

Desarrollo a medida

Ventajas:

- Desarrollo personalizado que se adapta perfectamente a las necesidades de la empresa.
- Control total sobre la herramienta, con capacidad para modificarla e integrarla con otros sistemas.
- Se compone de pequeños proyectos que permiten evaluar el ROI a corto plazo y son fácilmente escalables.
- A largo plazo, su flexibilidad y adaptabilidad ofrecen mejores resultados.

Desventajas:

- Tiempos de desarrollo e implementación generalmente más largos que un producto ya hecho.
- Riesgo de errores si no es desarrollado por profesionales adecuados.
- Precio usualmente mayor que la contratación de un producto ya existente.

7.4 Herramientas de gestión adaptadas a las Pymes

Como mencioné anteriormente, hay empresas especializadas en ofrecer soluciones de software adaptadas a distintos sectores, ya sean industriales o de servicios. Estos programas, diseñados conforme a las demandas del mercado, son implementados por negocios que pertenecen a un mismo sector, asegurando una solución específica y estandarizada para cada nicho. En particular, para las PyMEs, estos proveedores desarrollan productos que atienden a sus necesidades particulares.

Entre las opciones más adecuadas para las pequeñas y medianas empresas se encuentran sistemas de bases de datos, ERP (Planificación de Recursos Empresariales) y CRM (Gestión de las Relaciones con los Clientes). Además, considerando las limitaciones de recursos de muchas PyMEs, algunas empresas ofrecen versiones gratuitas basadas en la nube, como es el caso de Zoho CRM, HubSpot, Agile CRM y Holded, entre otros. Estas opciones no solo son asequibles, sino que también permiten a las empresas familiarizarse con su funcionamiento.

Es esencial que las PyMEs evalúen cuidadosamente estas propuestas, seleccionando aquellas que se alineen con sus necesidades y metas estratégicas.

ERP (Enterprise Resource Planning) o Planificación de Recursos Empresariales

Es un sistema de gestión que permite automatizar los principales procesos de una empresa, centralizando la información en una sola plataforma. Tienen por objetivo facilitar la gestión de todos los recursos de la empresa, a través de la integración de la información de los distintos departamentos y áreas funcionales.



Figure 5: Esquema de funcionamiento de un ERP. Fuente: Evaluandoerp.com

La implementación de un ERP requiere que la empresa adopte una visión por procesos y dejar atrás la idea de que cada departamento debe ocuparse en sus tareas asignadas perdiendo de vista el impacto global de sus actividades en el resultado final. La visión por procesos implica ver las actividades como eslabones en una cadena de valor. Estos flujos de actividades, denominadas procesos, atraviesan las distintas áreas o departamentos y cada una de ellas genera información.

Los sistemas ERP permiten conectar las distintas áreas de la empresa, como producción, stock, finanzas, ventas, logística, recursos humanos, marketing, etc. De esta manera se facilita el seguimiento de las actividades que forman la cadena de valor. El

ERP gestiona los datos resultantes de los procesos, agiliza el acceso a la información desde el área donde se solicite y trabaja con una estructura de datos centralizada que recibe la información de las distintas áreas.

Mayormente los ERP adoptan una estructura modular, que se adaptan a los distintos procesos de la empresa. Los módulos están interconectados y comparten una base de datos común. Esto posibilita la implementación del sistema por etapas, permitiendo que la empresa pueda adaptarse a su funcionamiento de una manera gradual.

Algunos ejemplos son: Tango Gestión, SAP, Oracle, Dragonfish, Xubio, entre otros.

CRM (Customer Relationship Management) o Gestión de Relaciones con los clientes

Los sistemas CRM están diseñados para ayudar a las empresas a gestionar y mantener relaciones sólidas con sus clientes. Para esto, realizan un seguimiento personalizado de cada cliente, donde se analiza su comportamiento y rentabilidad mediante el almacenamiento de información detallada de cada una de sus interacciones con la empresa.

Gracias a esta herramienta, la empresa dispone de información unificada y completa sobre qué productos y servicios contrataron, a cuales campañas de publicidad o promociones han respondido, información de servicios postventa, etc. Así, se generan estadísticas sobre la calidad del servicio postventa, los resultados de las campañas de marketing, el comportamiento de los clientes, etc.

Los sistemas CRM son valiosos para impulsar la retención de clientes, aumentar la satisfacción y mejorar la eficacia de las estrategias de ventas y marketing.

Sistemas de gestión financiera y contable

Los sistemas de gestión financiera se enfocan en administrar los aspectos financieros de una empresa, como la contabilidad, la facturación, la gestión de pagos y la elaboración de informes financieros. Estos sistemas brindan una visión clara y precisa de la salud financiera de la empresa, permitiendo un seguimiento detallado de los ingresos y gastos, la gestión eficiente de los flujos de efectivo y la generación de informes financieros precisos y oportunos.

7.5 ¿Por qué implantar un ERP en la Pequeña Empresa Familiar?

Los beneficios de un ERP puede abrir un enorme potencial de mercado y actuar como una ventaja competitiva frente a las empresas de tamaño similar (Malhorta y Temponi, 2010). Referencia: Fernandez, Pablo Gonzalez. 2015. Implantación de un Sistema ERP en una PyME.

A continuación se mencionan algunas de los beneficios más importantes al considerar implantar un sistema de ERP para una pequeña empresa.

1. Optimización productiva: Se facilita realizar más trabajo en menos tiempo, gracias a una información estructurada y accesible al instante. Esto, a su vez, disminuye costos y eleva la calidad de la producción.
2. Ambiente laboral mejorado: Se eliminan tareas tediosas, potenciando la seguridad y bienestar del personal.
3. Rapidez en el manejo de información: Se ejecutan operaciones que serían complicadas o inviables de gestionar manual o intelectualmente.
4. Respuesta ágil: Potencia la disponibilidad de productos al garantizar suministros precisos en el momento adecuado.

5. Operación intuitiva: Hace que los procesos sean más sencillos, permitiendo que el personal opere con menor curva de aprendizaje.
6. Fluidez procesal: La automatización de los procesos de la empresa promueve una interacción más armoniosa entre ellos.

Los ERP dirigidos a PyMEs están siendo adoptados en empresas contemporáneas de diversos sectores. Los departamentos involucrados en las operaciones convergen en un único sistema. No solo abarcan áreas como manufactura, almacenamiento, logística e IT, sino también contabilidad y, a menudo, gestión de recursos humanos.

7.6 Implantación de un sistema ERP en la empresa familiar

La implementación de un ERP requiere que los empresarios/dueños adopten una visión integradora de la empresa, enfocándose en procesos unificados en lugar de sectores aislados. Esta perspectiva es esencial porque el valor primordial de los sistemas ERP radica en su capacidad para conectar e intercambiar información entre diferentes áreas de la empresa. Por lo tanto, para garantizar una implementación exitosa, es crucial redefinir y transformar los procesos empresariales.

En las empresas más pequeñas, la duración de las implementaciones es más corta, lo que puede indicar que esta duración depende del tamaño y de la complejidad de la organización (Adam y O'Doherty, 2000), según cita, González F. Pablo, 2015. Implantación de un Sistema ERP en una PyME.

Tal implementación, está sujeta a múltiples factores críticos. Para garantizar el éxito de esta implantación, es esencial que tanto el empresario como el equipo o proveedor encargado aborden adecuadamente estos aspectos. González, Pablo destalla, en su estudio ya mencionado, varios de los factores clave a considerar, entre ellos:

1. **Claridad en los objetivos:** La empresa debe definir con precisión los objetivos del proyecto, considerando su situación actual, las necesidades identificadas y las capacidades que el sistema ERP ofrece.
2. **Establecimiento de plazos realistas:** Es crucial definir metas y tiempos de ejecución realistas. Estos deben ser establecidos en consenso con el proveedor para garantizar la efectividad del proceso.
3. **Coordinación integral:** Una colaboración efectiva entre la empresa y el proveedor es esencial. Ambas partes deben trabajar unidas para superar desafíos y maximizar los beneficios del sistema.
4. **Comunicación efectiva:** Los líderes empresariales deben transmitir con claridad la relevancia de la transición hacia el ERP, motivando a los empleados a adaptarse al cambio. Además, es esencial mantener un plan de comunicación que informe sobre el progreso y garantice la transparencia del proceso.
5. **Presupuestación adecuada:** Además del costo inicial del ERP, la empresa debe considerar gastos adicionales, como recursos internos, actualizaciones de hardware y consultoría externa.
6. **Reconocimiento de la complejidad:** Es fundamental reconocer que cada empresa tiene requerimientos específicos. La implementación del ERP debe ser adaptada a las particularidades y singularidades de cada organización.

Además de los aspectos mencionados, es importante considerar que las empresas, sin importar si pertenecen al mismo sector industrial o no, están ligadas a un entorno, tanto interno como externo y a una operativa interna que las hacen únicas. La implantación de un ERP deberá contemplar que, aunque existan soluciones estandarizadas para tales

empresas, será necesaria una adaptación de la herramienta y sus funcionalidades a lo que la empresa bajo análisis requiere y los objetivos que esta persigue.

8. Procesos de negocios y su importancia para la implementación de un sistema de gestión de la información

Los procesos de negocio hacen referencia a la forma en como la empresa se organiza, coordina y enfoca el trabajo para producir un producto o servicio y están formadas por un conjunto de actividades que van a consumir recursos para lograr el objeto del proceso de obtener un determinado output. Estas se apoyan en flujos de material, información y conocimiento entre los participantes en los procesos de negocios.

Se puede ver a la empresa como un conjunto de procesos de negocios. Algunos están ligados directamente a un área particular de la empresa y otros pueden cruzar diversas áreas funcionales, lo que requiere una coordinación entre ellas. Por lo tanto, el desempeño de la empresa dependerá de que tan bien estén diseñados y coordinados sus procesos de negocio.

Cuando el empresario se concentra en analizar sus procesos de negocio, este comprenderá de qué forma funciona la empresa y que modificaciones en sus procedimientos pueden hacerla más eficiente o efectiva.

Para trabajar sobre los procesos de la empresa y mejorar el desempeño de la misma, es importante destacar que existe un flujo de información, que abarca todo tipo de información, como por ejemplo: de proveedores, clientes, empleados, facturas, pagos, stock, maquinarias, productos, servicios, etc. Las distintas actividades o eslabones de los procesos de negocio se nutrirán de esta información para funcionar adecuadamente.

La empresa mediante la utilización de los sistemas de información puede gestionar de manera adecuada el flujo de información para poder tomar mejores decisiones y mejorar la eficiencia de sus procesos de negocio.

Los sistemas de información son esenciales en la empresa ya que, como ha sido expuesto antes, existe una creciente interdependencia entre la estrategia de negocios que adopta la empresa y su sistema de información.

Por lo tanto si sabemos que la inclusión de herramientas de gestión de la información le permitirá recolectar, procesar, almacenar y distribuir la información proveniente de los distintos procesos de negocio y actividades de la empresa, entonces la empresa debe asegurarse que los datos que ingresan y nutren al sistema de información sean de la mayor calidad posible.

Para ello el empresario deberá primeramente centrarse en sus procesos de negocios y analizar la forma en cómo lograr que estos sean más efectivos y eficientes. Entender cómo y por qué han sido diseñados de esa manera, cuáles son sus componentes, identificar posibles fallas o errores y efectuar cambios necesarios para mejorar el desempeño de la empresa en el logro de sus objetivos. Las mejoras en los procesos sentaran una base sólida para la correcta implementación y utilización de las herramientas de gestión de la información.

Capítulo 3: Aplicación práctica

1. Introducción

El capítulo 3 busca presentar un modelo para comenzar con la profesionalización de la empresa familiar, a través de la aplicación de herramientas de mejoramiento de procesos y la inclusión de un software para la gestión estratégica de la empresa bajo análisis. El modelo de aplicabilidad planteado pone foco en un área de mejora específico y se pretende que sirva como una guía o lineamiento que pueda ser extendido en un futuro cercano a otras partes de la empresa y así lograr una mejora más generalizada de la empresa.

Se seleccionó un proceso de negocio central de la empresa que la atraviese horizontalmente involucrando distintas áreas de trabajo, el cual se someterá a un ordenamiento y aplicación de las herramientas de mejora planteadas por la metodología de Mejoramientos de los procesos de la empresa planteada por el “Dr. J. Harrington, en su libro Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”. Luego se pretende analizar la incorporación de un sistema de gestión de la información que se nutra a partir del proceso de negocios bajo análisis, el cual acumule información relevante a ser utilizada por los dueños para una mejora de la toma de decisiones.

2. La organización interna de la panadería

En esta sección el trabajo presenta una explicación breve acerca de la distribución interna de la empresa para comprender más detalladamente la dinámica y funcionamiento interno de la misma.

Se identificó 4 segmentos de negocio principales sobre los que trabaja la panadería. Cada uno de ellos a su vez, cuentan con uno o más productos estrellas y otros productos similares que van generando la amplia diversidad de productos que ofrece la panadería.

Los principales segmentos de negocio son:

1. Cafetería y productos de panadería
2. Productos libaneses
3. Venta de panes industriales
4. Comidas típicas argentinas

Se presenta la figura 5 (Organigrama de la Panadería), con la intención de graficar una estructuración de la empresa, aunque poco definida, destacando una posible clasificación de los segmentos de negocio por la que se compone.

Por otra parte, es importante destacar que la actividad principal de la empresa es la de manufactura de productos artesanales, por lo tanto los principales procesos de negocios han estado centrados siempre en la actividad productiva de la empresa. Estos procesos a su vez, trabajan de forma interconectada, compartiendo recursos y capital humano.

2.1 Diseño de la estructura administrativa de la empresa

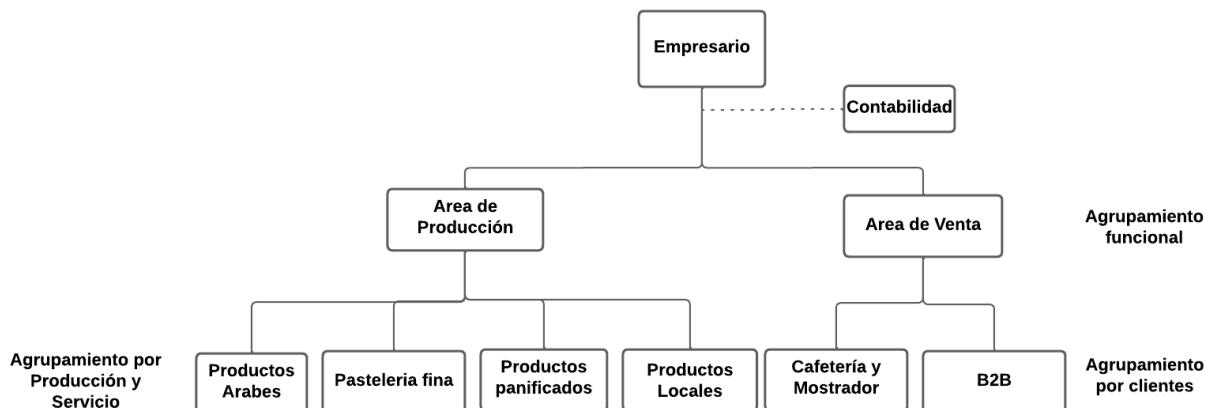


Figure 6: Organigrama de la Empresa

El organigrama de la panadería, nos muestra un agrupamiento por funciones en un primer nivel jerárquico, donde se destacan un área de producción y un área de venta. Seguido de esto, dentro del área de producción, se identificó, dentro del área de producción, un agrupamiento por producción, esto quiere decir que la organización y estructuración de la empresa se da primeramente, a partir de los productos que esta elabora. Cada segmento de producción implica recursos que deben ser coordinados dentro de un mismo ámbito de trabajo.

Luego, considerando el área de ventas, se identificó un agrupamiento según los clientes a los que se atiende. La dinámica de esta unidad está centrada en 2 procesos de negocio principales. Por un lado, se encuentra la atención del cliente cotidiano en la tienda, lo que se denomina como “mostrador”, sumado al servicio de cafetería que se ofrece, que generalmente atiende a un tercer grupo de clientes. Este último proceso de negocio, se nutre principalmente por dos componentes, café especialidad y los productos que elabora el área de manufactura a partir de sus distintas líneas de producto.

El segundo tipo de cliente al que se atiende, se refiere a la atención de un cliente-empresa, lo que denominamos una relación B2B (Business to Business), estos presentan demandas de producción específicas y se definen plazos específicos.

3. Aplicación de la herramienta de mejoramiento de procesos y su adaptación a la empresa familiar.

El Mejoramiento de los procesos de negocios de la empresa o MPE es una metodología sistemática que se desarrolló con el fin de ayudar a la organización a realizar avances significativos en la manera en como dirige sus procesos. Además, ayuda a modernizar y simplificar las funciones y asegurará que los clientes, ya sean internos o externos reciban los mejores productos posibles, (Harrington, 1998).

Es una herramienta que permite un cambio organizacional en cuanto que garantiza el uso efectivo y eficiente de los recursos de la empresa: medios, personas, equipo, tiempo, capital e inventario. Por lo que podemos identificar tres objetivos principales: hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados; hacer más eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados; y hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad de responder a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa.

En esta sección se aplicara y adaptaran conceptos y lineamientos generales de la herramienta de mejoramiento de los procesos, para efectuar cambios sustanciales en uno de los procesos centrales de la empresa familiar. El objeto de la aplicación de tales mejoras, es presentar una muestra y guía de los procedimientos necesarios para ser ampliada y trasladada a otros procesos centrales de manera gradual en un futuro cercano, y así fortalecer los procesos internos, generar mayor estabilidad y preparar a la empresa para un eventual cambio generacional y en el mando. Los procesos críticos o centrales de la empresa, serán aquellos que son fundamentales para la existencia o los que representan un porcentaje mayor de las utilidades de la empresa. Una vez definido

esto, se procederá a realizar mejoras pertinentes en el proceso elegido siguiendo la metodología mencionada.

Se espera que las prácticas aplicadas sirvan como documentación para ser extendida a los procesos adyacentes u oportunidades de negocio y procesos nuevos que puedan surgir en el futuro. Además, sentara las bases para la posterior elección e implementación de un sistema de gestión de la información para la empresa. De esta manera se buscara como resultado final una mejora en el rendimiento de la empresa, a través del seguimiento, medición, control y documentación de las actividades de la empresa.

3.1 Selección del proceso de negocio

Con el motivo de seleccionar el proceso de negocios a los cuales se les aplicaran las mejoras, Harrington, presenta 4 enfoques que facilitan la elección de los procesos críticos. Estos son: enfoque total, enfoque ponderado de selección, enfoque con información y enfoque de selección gerencial.

Para el presente trabajo se ha optado por un enfoque de selección de procesos denominado, según Harrington, como “Enfoque de selección gerencial”, el cual se refiere a concentrarse en los procesos que críticos para el éxito de la empresa y en las áreas donde los dueños o la gerencia identifican problemas a resolver.

El proceso seleccionado fue el **proceso de abastecimiento a negocios de comida**, como bares y restaurantes, es decir una relación B2B (negocio a negocio). Este proceso abarca principalmente el segmento de panes industriales, como lo son los panes de hamburguesa, lomo, panchos, etc.

Además al establecer los límites del proceso se puede visualizar procesos de negocio secundarios que tienen algún vínculo y afectan el resultado del proceso bajo análisis. En este caso podemos encontrar 2 procesos importantes con los que interactúa, estos son: el proceso de compra a proveedores de los insumos de producción y el proceso de publicidad y promoción del negocio.

El proceso elegido, es de vital importancia porque atraviesa todas las áreas de la empresa, desde el área comercial, pasando por el área productiva y el almacenamiento. Por lo que el proceso de negocio abarca **4 subprocesos principales**: la toma de los pedidos; la planificación; la elaboración de los pedidos; y el proceso de depósito y entrega de las órdenes de producción. Luego, los subprocesos pueden ser subdivididos en actividades particulares y sus respectivas tareas.

3.1.1 Breve descripción del proceso:

i. Recepción de pedidos de los clientes-negocios

- a. En caso de tratarse de un cliente nuevo, se procede a un encuentro con el cliente para llegar a un acuerdo respecto de sus necesidades y lo que la empresa puede ofrecer. Por ejemplo: cantidades, entrega, tipo de panes, especificaciones del producto, etc.
- b. En el caso de ser un cliente ya existente, simplemente se toma el pedido de la producción que ellos necesiten para la semana, y se consideran cambios en los requerimientos.

ii. Planificación de la producción semanal

- a. Se elabora un cronograma de los días y la producción a lograr en cada día dependiendo de las fechas de entrega propuestas al cliente a los distintos clientes. Este paso es muy importante ya que debe planificarse

teniendo en cuenta las demás actividades productivas de la empresa en sus otros segmentos.

iii. Proceso de elaboración: el cual abarca las actividades productivas diarias.

- a. Organización del trabajo según la producción a lograr en el día.
- b. Preparación de los insumos y materiales.
- c. Mezclado de los ingredientes y armado de la masa.
- d. Abollado, (actividad por la cual se da forma a los productos).
- e. Leudado, (actividad por la cual la masa crece y desarrolla el gluten).
- f. Cocción.

iv. Preparación de los pedidos y almacenado

- a. Una vez que la producción del día se logró, se procede a armar los pedidos empaquetándolos. Luego, dependiendo de la planificación semanal y de las entregas, se procede a conservar las órdenes de producción listas en el almacén. Estos se conservan frescos para una entrega inmediata o congelados para su entrega posterior.
- b. Se coordina la entrega de las órdenes de producción con los clientes que retiran por la empresa y se realizan los controles de satisfacción de los productos.

3.1.2 Objetivo del proceso de negocio seleccionado

El objetivo del proceso es la entrega de productos panificados a los clientes-empresas, siguiendo altos estándares de calidad en la elaboración y una satisfactoria atención al cliente final mediante el cumplimiento de sus requerimientos. Se busca que el proceso se desarrolle de una manera más eficiente en cada una de sus etapas, y que se

posibilite una medición y control que nutra la toma de decisiones de los dueños de la empresa.

3.2 Identificación de los límites del proceso

En esta etapa se identificaron los límites del proceso, lo que quiere decir donde comienza y donde termina el mismo. Estos límites comprenden: el límite inicial, el límite final, y el límite superior e inferior. Figura 2.1 Diagrama de Bloque de la página 80.

Esta etapa es importante porque permite la descomposición del proceso de negocio y la visualización de sus componentes dentro de los límites nombrados. Se identificaron los inputs, outputs, departamentos o unidades que se involucran en el proceso, proveedores de los inputs requeridos, clientes de cada actividad del proceso, tanto interno como externo y otros procesos de la empresa con el que este interactúa.

- **Límite inicial:** los inputs de la primera actividad ingresan a través de este límite. El principal input son las necesidades y especificaciones de producción de los distintos clientes.
- **Límite superior:** permite la entrada de los inputs a cualquier otra actividad del proceso. Entre los que pueden ser, mano de obra productiva, insumos y materiales para la producción, servicios públicos, planillas de otras actividades productivas para la coordinación, planificación de horarios de trabajadores, posibles cambios en requerimientos del cliente sobre la entrega, etc.
- **Límite final:** límite por donde sale el output final, la producción terminada y lista para entregar al cliente.

- **Límite inferior:** el cual permite que el output de cualquier actividad del proceso llegue al cliente secundario que lo requiera. Por ejemplo la unidad de venta recibe producción que no cumple con especificación del cliente-negocio, y es destinada al consumidor final en la tienda. Otros outputs son las mediciones del desempeño del proceso destinadas a los empresarios.
- **Inputs:** Servicios públicos, tiempo, recurso humano, insumos para la producción, materiales y herramientas, salón productivo, ordenes de producción, planillas de control en el proceso, especificaciones de clientes.
- **Output:** ordenes de producción lista, planillas de producción y objetivos, planillas de control de stock, productos que no cumplen las especificaciones, datos del comportamiento de algunos insumos, conclusiones e ideas sobre posibles adaptaciones en algún punto del proceso.
- **Proveedores:** el proceso de recepción de pedidos y nuevos clientes, el cual representa un proveedor interno para el proceso de planificación de la producción. Este último a su vez, es un proveedor interno del proceso de elaboración de las órdenes de producción del área productiva. Y además proveedores externos como los proveedores de insumos para la producción, proveedores de servicios básicos, proveedores de materiales, maquinarias y herramientas para el proceso productivo.

3.2.1 Clientes del proceso

Podemos identificar clientes tanto internos, como externos

- **Clientes primarios:** recibe el directamente el output del proceso. En este caso podemos contar tanto con clientes internos de los distintos procesos, como lo son, el proceso de planificación de las órdenes de producción, el

proceso productivo y el proceso de almacenamiento. Además, se identificó al cliente externo de la empresa quien recibe la producción finalizada y empaquetada, en este caso, el cliente-empresa sobre el cual está orientado todo el proceso de negocio.

- **Cliente Secundario:** esta por fuera de los límites del proceso de negocio y recibe el outputs secundarios desde cualquier punto o actividad del proceso. La unidad comercial, o sea la tienda del negocio que vende al consumidor final; otros procesos productivos; el dueño o empresario, quien recibe datos, documentación del proceso e informes sobre el rendimiento del proceso o actividades en particular.

En la figura 2.1 se presenta el diagrama de bloque que permite una visión general del proceso mediante la definición de los límites del proceso.

3.2.2 Diagrama de bloque

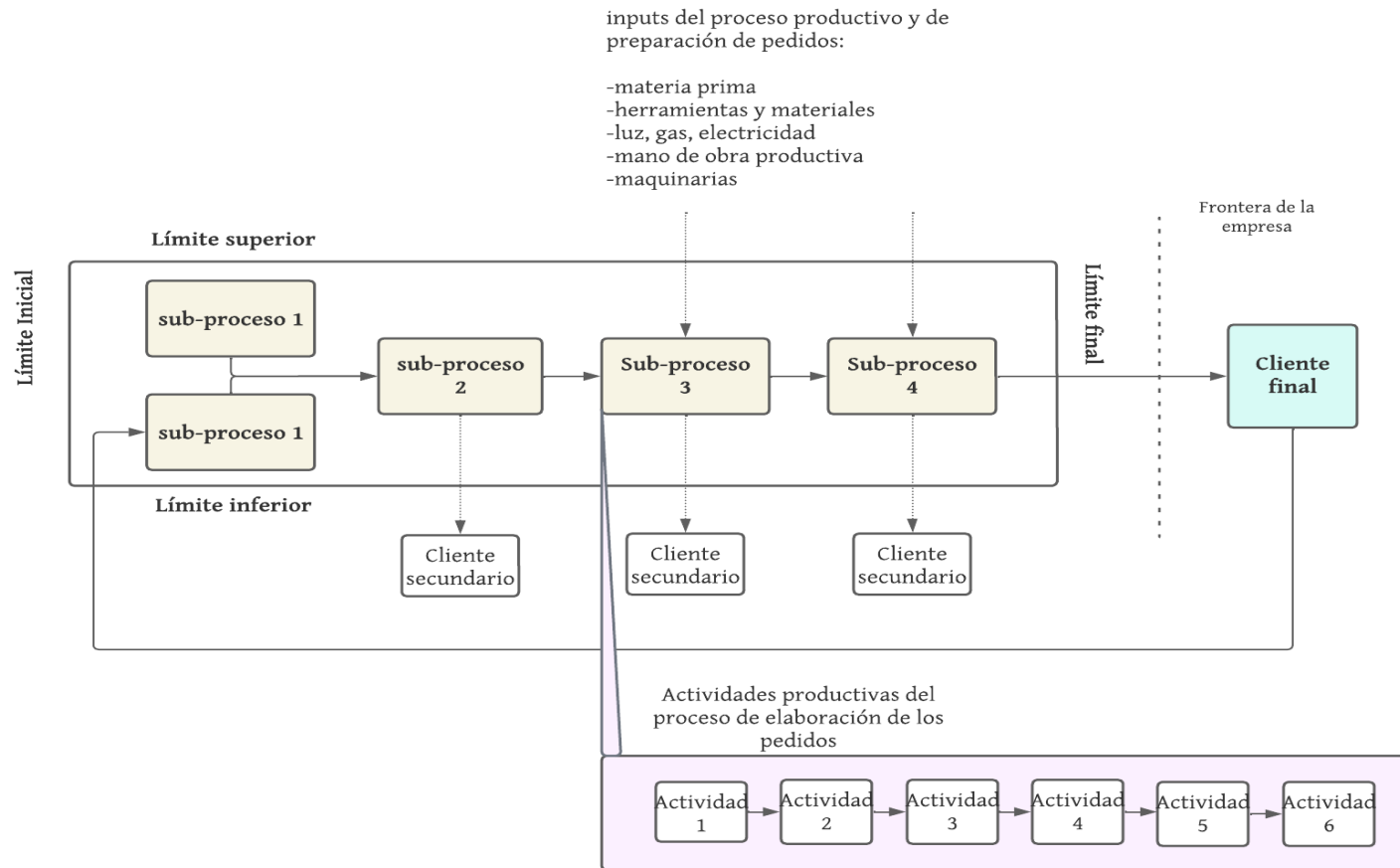


Figura 2.1 Diagrama de Bloque del proceso de abastecimiento a los clientes-empresa.

Referencias del diagrama de bloque:

Sub proceso 1. Toma de pedidos a clientes: Nuevos clientes-empresas.	Sub proceso 1. Toma de pedidos a clientes: Clientes-empresas actuales.
Sub proceso 2: Planificación semanal de producción	Sub proceso 3: Elaboración de los órdenes de producción
Sub proceso 4: Preparación de los pedidos y almacenado	Cliente Final: Es el cliente externo, por fuera de los límites de la empresa. Este representa a todos los clientes-empresas a los que se abastece.
Actividad 1: Organización del trabajo	Actividad 2: Preparación de los insumos y materiales
Actividad 3: Mezclado de los ingredientes y armado de la masa	Actividad 4: Abollado
Actividad 5: Leudado	Actividad 6: Cocción

3.2.3 Interacción con otros procesos

Alguno de los procesos con los que interactúa el proceso de negocio elegido es el proceso de compra de insumos y materiales a proveedores, otros procesos productivos del negocio, el proceso de cobranza a los clientes y el proceso de venta en la tienda a consumidor final.

Es importante identificarlos ya que estos, en mayor o menor medida, afectan el desempeño del proceso de negocio bajo análisis. La identificación y coordinación de

tales procesos adyacentes permite aumentar la efectividad y eficiencia del mismo general de la empresa.

3.2.4 Unidades participantes del proceso de negocios

El proceso de negocios elegido involucra a distintas unidades o sectores de la empresa. Entre ellas se encuentran, la unidad de venta, la unidad productiva y el sector de almacenamiento de las órdenes de producción.

3.3 Analizar la información del proceso

3.3.1 Capacidad del proceso

La capacidad del proceso de negocios, depende en mayor proporción de la capacidad productiva que se dispone. Esta es tenida estimada de manera intuitiva cada semana por el dueño, según la demanda de la panadería y las otras actividades productivas a coordinar.

La capacidad del proceso es calculada a partir de dos variables fundamentales. Por un lado, se considera la producción máxima que se puede obtener según la receta empleada. Muchas veces es necesario multiplicar los valores de la receta dependiendo la producción final deseada. Para ello, es necesario conocer cuál es el punto máximo al cual se puede ampliar la receta, teniendo en cuenta el tiempo de ciclo productivo, que permite lograr una producción satisfactoria.

Teniendo en cuenta el tiempo de ciclo y la cantidad de veces que este puede ser repetido en una jornada laboral, o sea un día de trabajo, se calcula que la capacidad del proceso puede ser cuantificable en algún recurso físico como por ejemplo: kilogramos de harina empleados por jornada. Luego, se establece la producción que es obtenida empleando el máximo posible del recurso físico por día. De esta manera obtengo la capacidad máxima de producción diaria.

Al analizar un proceso en gran medida artesanal, se dificulta la inclusión de maquinarias para automatizar el proceso y aumentar la productividad. Lo que se busca en este caso es medir y controlar todas las variables que no involucran el trabajo artesanal, para así disminuir errores, desperdicios y riesgos de un proceso productivo de estas características.

3.3.2 Documentación del proceso

La documentación del proceso es de suma importancia para llevar adelante la medición y el control de cada etapa del proceso. Es necesario recolectar y almacenar esta información ya que forman parte del sistema de información con el que la empresa busca aplicar las mejoras.

El proceso cuenta con documentación en sus distintas etapas. Algunas propias del proceso de negocio y otras proveniente de otras áreas, que sirven de insumo para llevar adelante el proceso de negocio de manera satisfactoria.

La documentación importantes con la que cuenta el proceso son: las planillas de clientes, ordenes de producción, ordenes de pedidos a proveedores, planillas de controles de calidad sobre en el proceso productivo, planillas de resultados productivos diarios, planillas de control y manejo de stock, recetas para la elaboración de los productos y notas o informes sobre adaptaciones al proceso.

3.4 Diagramación del proceso

Se elaboraron los siguientes diagramas para obtener una visión completa del proceso y sus los componentes importantes. Cada diagrama presenta información distinta, brindando un mayor entendimiento del proceso de negocio seleccionado.

3.4.1 Diagrama de encadenamiento

En la figura 2.2., se expone el diagrama de encadenamiento del proceso de negocio. En él, se pretende demostrar el proceso previamente expuesto en el diagrama de bloque, pero detallando actividad tras actividad. Esto permitirá tener una visión más concisa y completa de la secuencia de actividades a realizar. Además, se agrega una breve descripción de cada actividad.

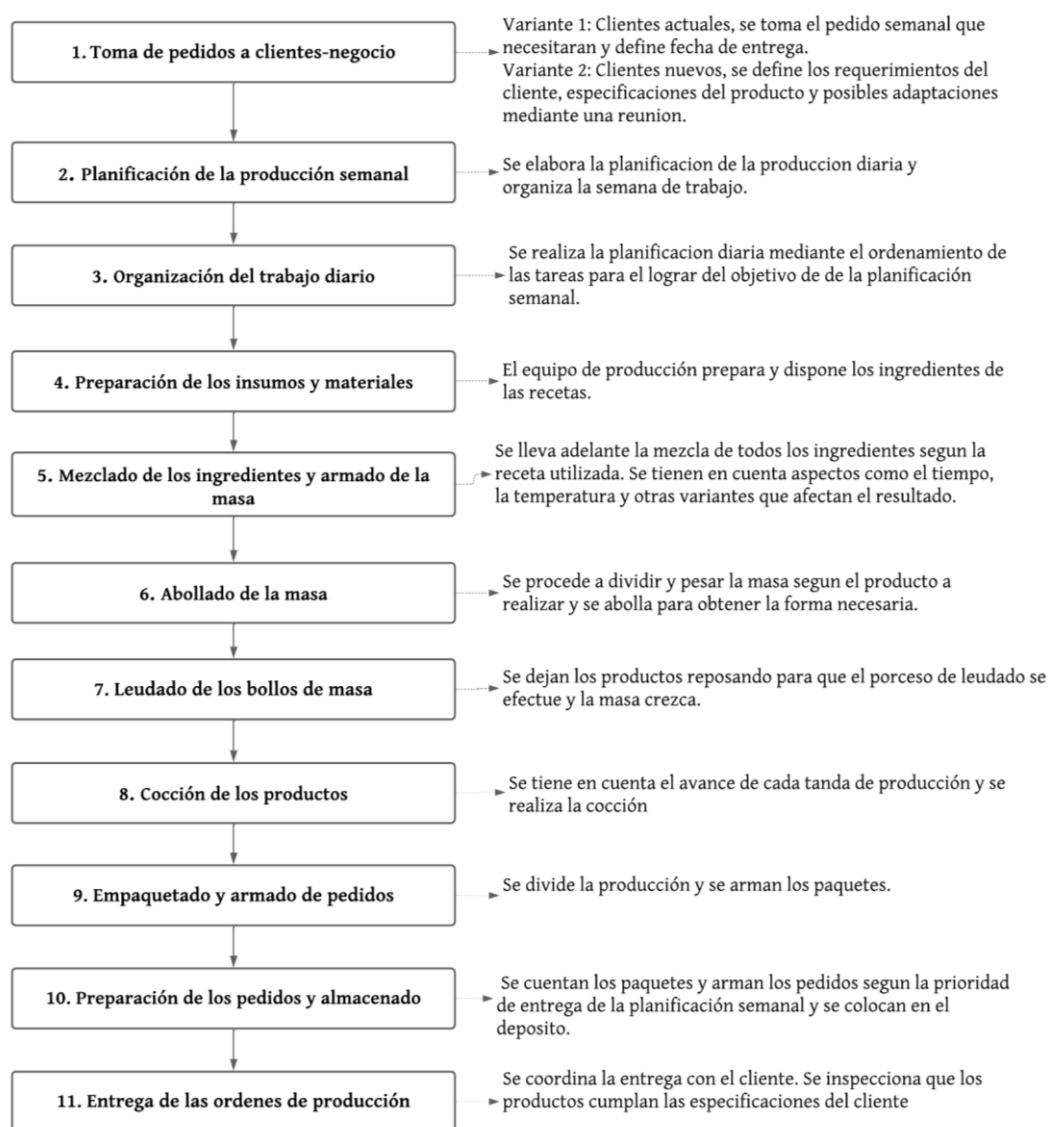


Figura 2.2 Diagrama de encadenamiento y descripción de actividades.

3.4.2 Diagrama de Flujo Funcional con línea del tiempo.

En la figura 2.3 se expone el diagrama de flujo funcional que permite visualizar cada actividad del proceso incluyendo el tiempo de ciclo y procesamiento.

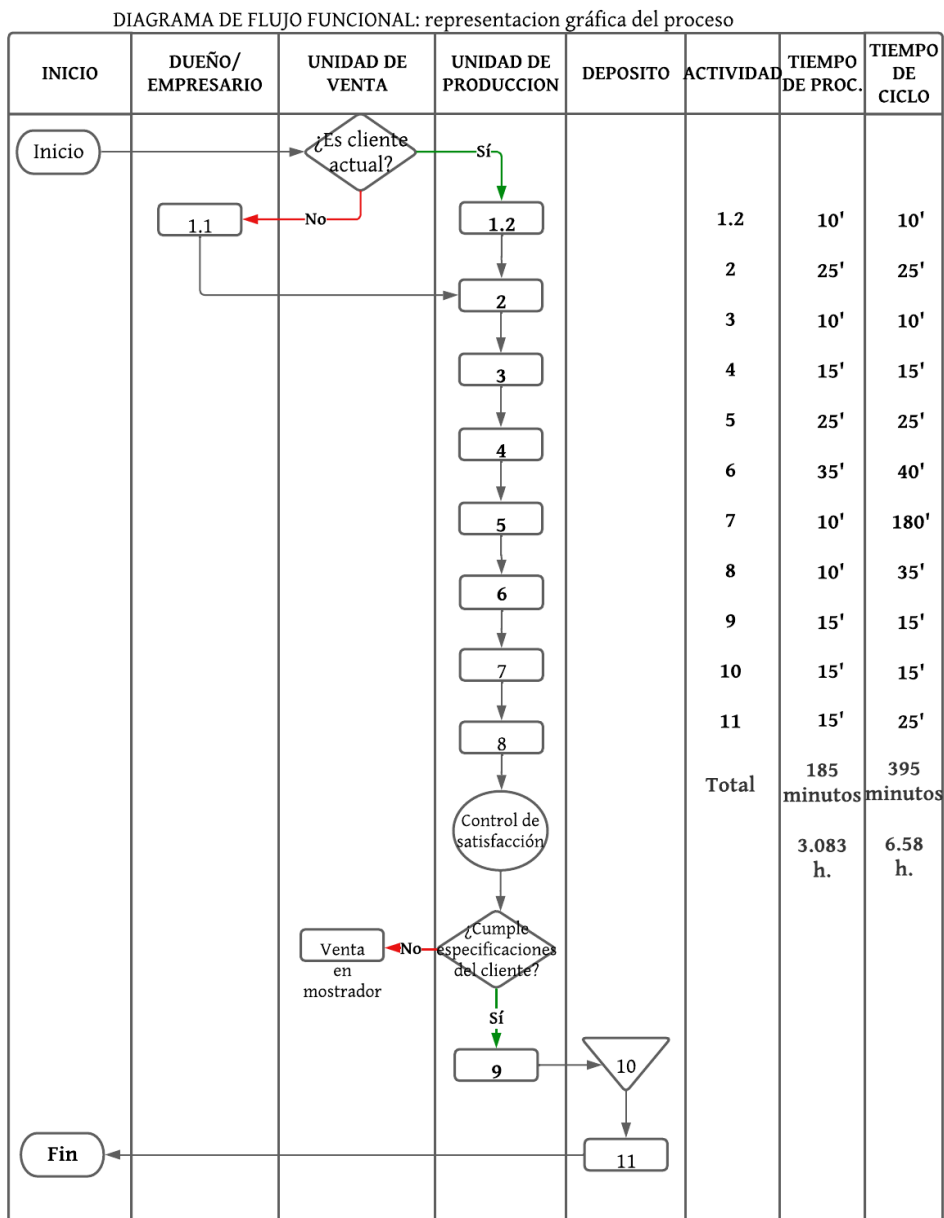


Figura 2.3 Diagrama de Flujo Funcional

3.5 Mediciones del proceso

Luego de comprender como está compuesto el proceso de negocio, identificar cuáles son las unidades involucradas y generar una visión global del funcionamiento y dinámica del mismo, gracias a los diferentes diagramas elaborados, se crearon algunos indicadores principales para medir el desempeño del proceso.

Enfocarse en el mejoramiento de los procesos es lograr que estos sean más efectivos, eficientes y adaptables. Mediante la utilización de indicadores de rendimiento, podemos obtener datos sobre los aspectos claves del proceso y generar información histórica relevante que permitirá a los dueños realizar un análisis y sacar conclusiones importantes para la toma de decisiones. Estos, nutrirán el sistema de información que la empresa busca incorporar con el objetivo de mejorar la gestión del negocio.

Para ello, se elaboró un número prudente de indicadores representativos de cada eslabón en la cadena de valor del proceso de negocio. Si bien, existen numerosos aspectos del proceso que podrían ser objeto de medición, se decidió comenzar por un número reducido de indicadores, de manera de evitar la excesiva acumulación de información y permitiendo facilidad en el análisis y comprensión de la información.

A continuación se presenta el desarrollo de alguno de los indicadores más relevantes para la exposición de este trabajo teniendo en cuenta los objetivos que persigue la metodología

3.5.1 Medidas de efectividad

Estos indicadores analizan que nivel de satisfacción que tienen los outputs del proceso sobre las necesidades y expectativas de los clientes-negocios, previamente definidas en la primera etapa del proceso de negocio al establecer la reunión con los clientes nuevos.

La efectividad es un objetivo primordial para que los clientes sigan eligiendo a la empresa en el tiempo. Por este motivo es decisivo poder medir y mejorar la efectividad del proceso de abastecimiento a los clientes-negocios.

Indicadores más relevantes:

1
$$\frac{\text{Número de pedidos tomados exitosamente en un mes}}{\text{Número total de pedidos tomados en un mes}} =$$

Hace referencia al primer eslabón del proceso, donde se entra en contacto con el cliente. Se busca minimizar el hecho de tomar un pedido erróneamente, para ello es importante trabajar en la comunicación con el cliente.

2
$$\frac{\text{Número de pedidos que cumplen con especificaciones de producto en un mes}}{\text{Número total de pedidos en un mes}} =$$

El segundo indicador elegido, busca medir la efectividad en el logro de un producto satisfactorio para cada cliente que la empresa atiende. Como ha sido mencionado anteriormente, se atienden las necesidades específicas de cada cliente, al punto tal de personalizar el producto según sus requerimientos. En el primer eslabón del proceso de negocios, la panadería ha acordado con el cliente las condiciones del acuerdo y la viabilidad de lograr el producto requerido, por lo tanto, se considera que lograr tal satisfacción es alcanzable.

3
$$\frac{\text{Organización satisfactoria del trabajo diario en un mes}}{\text{Número total de días trabajados en un mes}} =$$

La organización del trabajo corresponde a la actividad llevada adelante por los trabajadores de producción al comienzo de cada jornada productiva. Tiene que ver con la capacidad de programar el día según los objetivos productivos a lograr, para que los productos finales estén listos en tiempo. Una organización deficiente del trabajo, llevará a no cumplir con los tiempos y/o lograr resultados no satisfactorios para el cliente.

3.5.2 Medidas de eficiencia

A partir de los indicadores de eficiencia, se mide el consumo que cada actividad realiza sobre los recursos del proceso en búsqueda de la efectividad. Esto apunta a minimizar su utilización y el desperdicio con el objetivo de mejorar la productividad de cada recurso consumido. Esto incluye también un análisis sobre el valor que aportan las distintas actividades al proceso, buscando eliminar aquellas que no aportan valor.

Los indicadores creados ponen foco en medir principalmente el consumo de los insumos principales dentro del proceso de elaboración, la mano de obra utilizada, como así también los tiempos de procesamiento y el tiempo de ciclo del proceso.

Para facilitar las mediciones, se empleó el término “tandas de producción”, entendiéndose por estas a la producción equivalente a la utilización de una única vez de la receta. Dependiendo la producción a lograr, según la planificación diaria, el trabajador define la manera más eficiente de emplear la receta para lograr el resultado deseado, y define el número de las tandas de producción necesarias.

Los indicadores más relevantes son:

$$1 \frac{\text{Kilogramos de harina utilizados por tanda de producción}}{\text{Cantidad de productos finales obtenidos por tanda de producción}} =$$

Se eligió el recurso principal “harina” como parámetro para medir la eficiencia en la utilización de todos los ingredientes del proceso. La harina representa una variable independiente en la receta utilizada y los demás insumos son modificados según las cantidades de kg de harina empleados.

$$2 \frac{\text{Numero de tandas de producción empleadas en una jornada}}{\text{Cantidad de productos finales obtenidos en una jornada}} =$$

El número de tandas de producción utilizadas da como resultado una cantidad de output esperada. La realización de una o más tandas está ligada a un resultado óptimo que representa la correcta realización de las actividades productivas y la correcta utilización de los insumos.

$$3 \frac{\text{Tiempo de procesamiento del proceso productivo por tanda de producción}}{\text{Tiempo de ciclo del proceso productivo por tanda de producción}} =$$

Una vez obtenidas las medidas del tiempo de procesamiento y de ciclo que una tanda de producción necesita, su división nos brinda el porcentaje óptimo de lo que representa el tiempo de procesamiento en el tiempo total del proceso. Luego, es posible medir y comparar las posibles variaciones en el tiempo de procesamiento al modificar las distintas variables de la receta, y como esto afecta en el tiempo de ciclo.

$$4 \frac{\text{Número de operarios utilizados por jornada de producción}}{\text{Cantidad de productos finales obtenidos en una jornada de producción}} =$$

De la misma manera en la que se utiliza el recurso harina, se considera la productividad que brinda emplear un determinado número de operarios para realizar una determinada producción diaria.

3.5.3 Medidas de adaptabilidad

Gracias a la utilización medida de adaptabilidad, se puede tener una noción del nivel de flexibilidad que presenta el proceso. La flexibilidad representa la capacidad del proceso de hacer frente a las necesidades particulares de cada cliente y a las dificultades que el entorno presenta.

En primera medida, el proceso elegido requiere un alto grado de adaptabilidad, ya que gran parte del valor ofrecido al cliente tiene que ver, además de lograr altos estándares de calidad en el producto, en brindar un producto personalizado e innovador.

Las principales medidas de adaptabilidad elegidas, representan las principales etapas del proceso, donde se incluye la captación de clientes nuevos, como así también la medida en la que el proceso se adapta a posibles cambios en las necesidades de los clientes actuales. El atender a varios negocios, implica una habilidad de la empresa para desarrollar productos nuevos partiendo de un producto base y adaptarlos a las necesidades y objetivos de cada cliente. Por lo que la capacidad de innovación de la empresa para abastecer la demanda es un aspecto clave para medir la flexibilidad de la empresa y la adaptabilidad del proceso mencionado.

Los indicadores más relevantes son:

$$1 \frac{\text{Número de clientes nuevos aceptados por mes}}{\text{Número total de clientes potenciales en un mes}} =$$

Es una medida de la cantidad de las oportunidades de negocio que se presentan y cuantas de ellas son aceptadas o no, dependiendo el criterio elegido por la empresa para su decisión.

$$2 \frac{\text{Cantidad de cambios aceptados en un mes}}{\text{Cantidad de cambios solicitados en un mes}} =$$

Esta medida nos permite realizar un seguimiento de la capacidad de respuesta del proceso ante posibles cambios. Estos cambios incluyen, cambios en la cantidad demandada por un cliente, cambios en necesidades específicas de los clientes, cambios físicos en el producto, ya sea en su forma o en la introducción de algún ingrediente en particular.

$$3 \frac{\text{Cantidad de pruebas de nuevos productos aceptadas}}{\text{Cantidad total de pruebas de nuevos productos realizadas}} =$$

Cuando un cliente, ya sea nuevo o actual solicita determinados cambios o quiere obtener un producto nuevo, primeramente, la empresa realizara las pruebas de producción necesarias, empleando recetas nuevas o alguna modificación en busca de lograr un producto satisfactorio. Los resultados de tales pruebas serán aceptadas o no por el cliente. Esto brinda una medida de la capacidad de innovación de la empresa en su proceso de negocio.

4. Aplicación de una solución de ERP para la empresa Familiar

Para la presente sección se utilizó como referencia lo presentado en la sección previa “Aplicación de la herramienta de mejoramiento y su adaptabilidad a la empresa familiar”, en la que se seleccionó el proceso de negocio, y mediante una estandarización del mismo se buscó su ordenamiento y diagramación, obteniendo como resultado indicadores de rendimiento que permitan medir y controlar el proceso. La actividad previa, da lugar a que se pueda elegir e implementar el sistema de gestión adecuado para la empresa.

ERP, por sus siglas en inglés Enterprise Resource Planning o Planificación de Recursos Empresariales, es un sistema de gestión que permite automatizar los principales procesos de una empresa, centralizando la información en una sola plataforma y agilizando los flujos de trabajo.

Desde la perspectiva de la empresa, se evalúa y decide por un producto de software que atienda las necesidades específicas y sea adaptable a su situación particular. Se analizan diferentes proveedores y los productos que ofrecen y se tendrán en cuenta los costos para hacer operativo el sistema, luego se concluye el trabajo realizando un flujo de fondos proyectando los beneficios esperados por la incorporación del ERP a partir de una inversión inicial.

La real implementación y seguimiento del mismo no es motivo de análisis del particular trabajo, actividad que será llevada a cabo por la empresa proveedora del software. “El tiempo medio de implantación de un sistema ERP es muy variable. Un sistema que requiriese de poca personalización podría llevarse a cabo en 3 meses en una PyME, pero es muy poco frecuente. En general, los estudios dicen que los valores

oscilan entre los 6 y 12 meses antes de que el sistema esté plenamente operativo; pudiendo alargarse aún más en el tiempo aquellas soluciones a medida”, Gonzales Pablo (2020). A su vez destaca que la duración de la implementación dependerá de algunos factores como el tamaño de la empresa, el tipo de software ERP, número de módulos, tipo de implantación, entre otros.

4.1 Entendimiento de las necesidades del negocio

La incorporación de una solución de ERP busca cubrir ciertas necesidades de la empresa que deberán ser identificadas previamente. Tales necesidades, en el caso particular, son las necesidades de los empresarios/ dueños de la empresa familiar.

El punto de partida, fue la necesidad de los dueños de tener conocimiento y noción de cómo se comporta su negocio, de medir el rendimiento del mismo, o en otras palabras, establecer herramientas que permitan comenzar un proceso de profesionalización de la empresa logrando así, la obtención de información interna para tomar decisiones informadas y acertadas, y no basadas únicamente en la intuición del empresario. Además, se espera que la inminente transición generacional traiga cierto desequilibrio organizacional, por lo que la incorporación de un sistema ERP permitirá centralizar la información generando estabilidad y adaptabilidad ante los cambios. Tal incorporando permite que exista un flujo de información que atraviesen la empresa horizontalmente, mayor control de las operaciones internas e identificar áreas de mejora.

Mediante la incorporación de esta herramienta, se busca identificar áreas potenciales de mejora a lo largo del proceso, a través de una simplificación, mejor distribución y organización más eficiente del trabajo a lo largo de la semana y el establecimiento de objetivos alcanzables y medibles. Lo que pretende poner en valor el trabajo de los

empleados y motivarlos a que mejoren y se desarrollen profesionalmente junto con el crecimiento de la empresa.

4.1.1 Requerimientos para contratar el sistema de ERP

Principalmente se busca medir el desempeño a lo largo del proceso de negocios: **“Abastecimiento a negocios de comida”** o lo que definido como “Cliente-empresa”. El proceso elegido está dividido en 3 subprocesos que involucran a 3 áreas funcionales de la empresa. Estas son: área de venta, área de producción y área de almacenamiento. Por lo que se requiere que el ERP cuente con al menos 3 módulos que representen a cada uno de los subprocesos mencionados.

- i. Gestionar las actividades del sub-proceso “venta o atención al cliente-empresa”.
Registración de las ventas, emitir recibos/ facturas y cuentas por cobrar. Además, se requiere registrar las órdenes de producción y especificaciones particulares de cada cliente, el cual ha sido clasificado en clientes nuevos o clientes actuales.
- ii. Medir el desempeño del sub-proceso “manufactura de las ordenes de producción”. Realización de programación de producción semanal, considerando la capacidad del proceso, medir y controlar las etapas del proceso de elaboración y tiempos de producción, la utilización de recursos materiales y medir productividad de los insumos y de la mano de obra.
- iii. Medir el desempeño del sub-proceso de “almacenamiento y entrega al cliente”.
Se necesita gestionar el stock de los productos terminados y realizar un seguimiento de las entregas a los clientes.
- iv. Analizar los datos de los procesos de venta, de producción y de entrega. Se requiere que exista una visualización de los indicadores de rendimiento

presentados en el mejoramiento de procesos, para que los empresarios puedan comparar y realizar decisiones informadas.

- v. Integración con otras herramientas digitales que la panadería utilice, como redes sociales, correo, página web, etc. Por otro lado, se requiere la posibilidad de integrar el sistema con el modulo contable utilizado por el contador de la empresa, y así facilitar la migración de datos, esta función representa una ventaja respecto de las otras opciones.

4.2 Elección del proveedor del sistema ERP para la empresa

Se requiere contratar un software que sea **modular**, esto permite que en el caso de que surja la necesidad de una nueva demanda sobre el sistema ERP, la modularidad permite agregar o eliminar funcionalidades libremente, en vez de cambiar el sistema. Por otro lado, se optara por un software en la nube o un software con instalación. En primer lugar, el software en la nube libera a la empresa de una instalación y le permite acceder al software desde cualquier navegador, y mantener el sistema actualizado. A su vez, la versión instalada del software, si bien requiere un proceso de implementación que puede tomar varios meses, le da mayores posibilidades de modularidad a la empresa y le permite una mejor adaptación hacia el crecimiento de la misma, lo que la llevara a realizar un una inversión inicial mayor pero le permitirá una usabilidad mayor.

A partir de métodos comparación entre los distintos proveedores, lo que incluyo: análisis exploratorio en las páginas web sobre los productos de software que cada proveedor ofrece en comparativa con las necesidades de la empresa definidas, junto con llamadas telefónicas, pedidos de presupuesto, etc., se optó por 4 productos o alternativas de solución. Estas alternativas representan proveedores tanto a nivel internacional con sede en Argentina, proveedores nacionales y también locales de la provincia de

Mendoza. Se optó entre: **Tango Gestión, Bejerman, Contablium y Tiempo Soluciones informáticas.**

Contablium, empresa proveedora de soluciones digitales, presenta una serie de criterios que busca guiar a las empresas en la elección del mejor ERP en el 2023. Cabe señalar que no se puede determinar al mejor ERP del mercado sin considerar lo que cada empresa en particular necesita, por lo que se habla del mejor ERP para una empresa en particular

Por su parte, Thomson Reuter, proveedor global de información para empresas y profesionales del negocio, con sede en Argentina, también plantea ciertos factores diferenciales para evaluar al proveedor y adquirir un sistema ERP.

Se utilizaron una combinación de ambos **criterios** para poder realizar una elección segura y certera, estos criterios fueron:

- i. **Funcionalidad y Escalabilidad del ERP:** La solución debe ser adaptable y escalable, permitiendo la incorporación de módulos y funcionalidades conforme a las necesidades de la empresa.
- ii. **Interfaz y Usabilidad:** Es fundamental una plataforma amigable e intuitiva que facilite el aprendizaje y uso por parte del personal.
- iii. **Integración y Accesibilidad:** El software debe ser compatible con otras herramientas y aplicaciones (como e-commerce o marketplaces) y permitir acceso remoto desde cualquier dispositivo con conexión a internet, preferentemente a través de soluciones alojadas en la nube.
- iv. **Seguridad y Soporte:** Es vital que el ERP cuente con medidas robustas de seguridad para proteger los datos empresariales, además de ofrecer soporte

técnico y una mesa de ayuda local en Argentina que entienda el contexto específico del país.

- v. **Confiabilidad del Proveedor:** La trayectoria y respaldo del proveedor en el mercado local son cruciales. Asimismo, es preferible contratar el servicio y producto en pesos, considerando el contexto económico argentino.

4.2.1 Ponderación de alternativas para la toma de decisión entre proveedores del software ERP

Para la elección entre los proveedores del sistema ERP, se utilizó un método de ponderación de las alternativas, Tabla 1. El método consiste en evaluar las alternativas de ERP elegidas en función del cumplimiento de los criterios ponderados por la empresa, en una escala numérica del 1 al 5 (siendo 1= baja satisfacción, 2= satisfacción media baja, 3=satisfacción media, 4= satisfacción media alta y 5= satisfacción alta). Además, a cada criterio se le asignó un porcentaje dependiendo de la importancia que representa para la empresa.

Criterios elegidos por la empresa	Ponderación en %	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4
		Tango Gestión	Bejerman	Contablium	Tiempo S.I.
1 Factor económico de costos	25%	2	4	4	4
2 Interfaz y Usabilidad	15%	4	4	3	4
3 Integración con otras herramientas	15%	5	5	4	3
4 Soporte técnico	5%	3	4	3	2
5 Capacitación	25%	3	5	3	3
6 Mantenimiento	10%	4	5	3	5
7 Experiencia del mercado positiva	5%	5	4	2	5
Total	100%	26	31	22	26
Resultado de alternativas ponderadas		3	5	3	4

Tabla 1: Ponderación de alternativas de ERP.

RESULTADO: Se optó por la solución que brinda el sistema Bejerman ERP, ya que es el que más se adapta a las necesidades de la empresa y ofrece ventajas respecto de las otras alternativas. Además, la contratación del ERP Bejerman permite la integración con el sistema que lleva la contabilidad de la empresa, que en este caso pertenece al sistema

Bejerman. Dentro de este proveedor, se eligió al producto en la nube ya que presenta funcionalidades que se adaptan a las necesidades de la empresa. Además, la contratación del producto online brinda mayor flexibilidad y adaptabilidad de la herramienta a una empresa que realiza sus primeros pasos en la transformación hacia una gestión digital. Por lo que, como una primera experiencia para la empresa, no es necesario contratar el producto instalable. De esta manera, la empresa lograra llevar una adaptación gradual y una vez que esté en condiciones de apostar por mas, podrá pasar del producto en la nube al producto instalable con una perspectiva a largo plazo y estableciendo un enfoque de relación de alianza empresa-proveedor.

Ambas propuestas han sido consideradas en materia de costo/beneficio para la empresa. El análisis se puede encontrar a partir de los flujos de fondo elaborados, expuestos más adelante en la sección 4.4 y en los Anexos.

Criterios elegidos para la comparación y ponderación.

1	Factor economico de costos	25%	Es una variable muy importante debido a la limitación presupuestaria que presenta la empresa y representa el costo que le implica a la empresa la contratación del software.
2	Interfaz y Usabilidad	15%	Es importante que el software sea de gran facilidad para su comprensión y usabilidad ya que la implementación representa un desafío digital importante para las generaciones a cargo de la panadería.
3	Integración con otras herramientas	15%	Es importante que la aplicación pueda integrarse con otras herramientas, que faciliten en un futuro la usabilidad del software. En particular, se busca que pueda ser integrado con el sistema contable que utiliza el contador de la empresa para facilitar y agilizar la migración de datos, así como correos, páginas web, etc.
4	Soporte técnico	5%	El soporte técnico es de vital importancia pero se considera que forma parte del servicio al contratar el proveedor, siendo este un criterio de decisivo importante para ser considerado alternativa viable.

5	Capacitación	25%	La capacitación, es una variable muy importante para la empresa, ya que se incluye por primera vez una herramienta que cambiara la modalidad de trabajo interna, por lo que para lograr el éxito se requiere capacitación y entrenamiento a los usuarios.
6	Mantenimiento	10%	El mantenimiento es una variable importante, pero al contratar un servicio en la nube, se considera que se mantiene actualizado para poder cumplir con las funcionalidades requeridas.
7	Experiencia del mercado positiva	5%	La experiencia de otros usuarios o empresas es considerada pero no tiene gran influencia, ya que la adaptación y usabilidad del software depende también de los objetivos y necesidades particulares de cada empresa

Total 100%

Existen otros criterios que son considerados básicos y que sin ellos no se consideraría una alternativa posible. Estos son: la confiabilidad del proveedor y su trayectoria en el mercado, la funcionalidad y escalabilidad del sistema y la seguridad de los datos.

4.3 Consideración del costo del proyecto de implementación

Los recursos económicos destinados para implantar un ERP, puede ser una importante limitación para las empresas, por lo que es importante tener claro cuáles serán los costos principales y los ocultos que se deben considerar para una implementación exitosa. Cuando hablamos de las partidas principales a tener en cuenta necesitamos considerar: la **adquisición del hardware** y el **software**, los **servicios de consultoría** necesarios para una correcta instalación y la formación de los usuarios.

Los costos asumidos por la implementación fueron calculados a partir de la sumatoria de los costos asociados a la contratación del servicio de software el cual está directamente relacionado a la cantidad de funciones solicitadas al proveedor o al producto elegido que más se adapte a la empresa y los costos de hacer operable el sistema.

Los costos más importantes a considerar son:

1. Costos directos a la contratación del software:
 - a. Costo del producto
 - b. Hardware
 - c. Customización de ser necesaria
2. Costos por implementación:
 - a. Soporte técnico
 - b. Capacitación de los usuarios
 - c. Costos asociados al rediseño de procesos
 - d. Costos asociados a los esfuerzos de una efectiva gestión de cambio

4.4 Flujo de fondos proyectado

La decisión de implementar un sistema de gestión por parte de la empresa tiene por objeto mejorar la eficiencia empresarial, sumado al previo ordenamiento y mejoras aplicadas al proceso, lo que traerá beneficios futuros. Si bien tal decisión puede ser considerada una decisión estratégica que a largo plazo se cuantificara en un aumento de las utilidades, la incorporación del ERP no será considerada una inversión en sí misma, sino un gasto corriente por la contratación de un servicio en la nube, abonado al proveedor de forma mensual, obteniendo a cambio prestaciones sobre el uso del software. Esta metodología facilita a la empresa comenzar a utilizar un software de gestión rápidamente, sin incurrir en grandes inversiones de capital, como lo sería optar por la contratación de una licencia del software más una instalación del mismo un servidor en la empresa.

Es importante destacar entonces, que al momento de analizar la conveniencia de la implementación se procederá a elaborar un flujo de fondos proyectado, considerando los

costos incurridos por la contratación y los beneficios futuros esperados, partiendo de la obtención de datos contables históricos sobre los ingresos por venta y costos totales que la empresa ha incurrido en años anteriores.

Los beneficios económicos esperados por la implementación del software ERP en la empresa familiar se medirán en base a aumentos sobre el ingreso por ventas que se esperan. El aumento será producto de un aumento tanto en las ventas como en la mejora en la eficiencia del proceso, precisamente ante una mejora en la productividad de los recursos involucrados y disminuciones de los tiempos del proceso.

Proyección de beneficios. Como se puede ver en la Tabla 2. Se espera que la implementación brinde crecimientos progresivos reflejados en el ingreso por ventas del proceso de negocio elegido. El análisis se efectuó en un periodo de 2 años. Al cabo del primer año, se espera un aumento acumulado del 9% en las ventas totales de la empresa, a partir de aumentos graduales mes tras mes desde la incorporación de la herramienta de gestión. El segundo año, se espera acumular un aumento del 16% de las ventas totales.

Consideración de la inflación. Debido a la gran inestabilidad macroeconómica y las constantes fluctuaciones en términos económicos que sufre el país, se realizó el análisis de los costos/beneficios de incorporar la herramienta a partir de los datos históricos, sin considerar el impacto inflacionario ya que esto traería confusión, dificultando la realización de un análisis certero sobre la implementación del software.

F. F. Proyectados. Evolución de Resultados.

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO				crecimiento de las ventas año 1 9%		crecimiento de las ventas año 2 15%	
				\$ 741,863			\$ 1,390,336
DETALLE	SALDOS AL INICIO	MES 1	MES 12	AÑO 1	MES 13	MES 24	AÑO 2
VENTAS BRUTAS	\$ 8,550,000	\$ 712,500	\$ 839,289	\$ 9,291,863	\$ 774,321.93	\$ 1,015,977	\$ 10,682,199
PAGO INGRESOS BRUTOS	\$ 342,000	\$ 28,500	\$ 33,572	\$ 371,675	\$ 30,973	\$ 40,639	\$ 427,288
VENTAS NETAS	\$ 8,208,000	\$ 684,000	\$ 805,717	\$ 8,920,189	\$ 743,349	\$ 975,338	\$ 10,254,911
Costo Merc Vendida	\$ 1,740,337	\$ 145,028	\$ 180,324	\$ 1,945,130	\$ 162,094	\$ 212,682	\$ 2,236,178
Costo de Productos Terminados	\$ 1,932,090	\$ 161,008	\$ 200,193	\$ 2,159,447	\$ 179,954	\$ 236,115	\$ 2,482,564
COSTOS VARIABLES	\$ 3,672,427	\$ 306,036	\$ 380,517	\$ 4,104,577	\$ 342,048	\$ 448,797	\$ 4,718,742
COSTOS FIJOS	\$ 2,733,000	\$ 227,750	\$ 227,750	\$ 2,733,000	\$ 227,750	\$ 227,750	\$ 2,733,000
TOTAL DE COSTOS	\$ 6,405,427	\$ 533,786	\$ 608,267	\$ 6,837,577	\$ 569,798	\$ 676,547	\$ 7,451,742
% Costos s/ Vtas	75%	75%	72%	74%	74%	67%	70%
INVERSIONES							
SOFTWARE		\$ 35,000.00	\$ 35,000.00		\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	
HARDWARE	\$ 300,000.00						
AMORTIZACION		\$ 12,500.00	\$ 12,500.00	\$ 150,000.00	\$ 12,500.00	\$ 12,500.00	\$ 150,000.00
COSTO DE INVERSION		\$ 47,500.00	\$ 47,500.00	\$ -	\$ 47,500.00	\$ 47,500.00	\$ -
RESULTADO	\$ 1,802,573	\$ 102,714	\$ 149,950	\$ 1,512,612	\$ 126,051	\$ 251,292	\$ 2,233,169
Rentabilidad s / Vtas	21%	14%	18%	16%	16%	25%	21%

Tabla 2: Flujo de Fondos proyectados al año 1 y año 2

Por otro lado, como alternativa de análisis se consideró la contratación del software con una instalación en los servidores de la propia empresa. Este tipo de software, tiende a ser más completo y brinda mayor usabilidad a la empresa. La contratación del ERP instalado en la empresa, implicaría realizar una inversión mayor al momento inicial, lo que incluiría: el pago de la licencia del software, un costo de implementación del mismo y el respectivo costo sobre el hardware necesario. De esta manera se evitaría realizar pagos constantes para la utilización del servicio.

Para analizar esta alternativa, es prudente considerarla como un proyecto de inversión, sobre se debería realizar un análisis de las variables financieras como el VAN (Valor actual neto) y la TIR (Tasa interna de retorno). Este análisis puede ser encontrado en la sección “Anexos”.

Hipótesis

¿Es posible la incorporación eficiente y sostenible de herramientas computarizadas de gestión estratégica en una pequeña empresa artesanal y familiar de largos años de trayectoria sin que se pierda la identidad de la misma?

La inclusión de un software de gestión estratégica en la pequeña empresa, de acuerdo a sus necesidades, objetivos y presupuesto, ayudara a ordenar la empresa, mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones, de manera de poder a largo plazo aumentar la productividad y obtener un crecimiento del negocio.

Luego de un entendimiento profundo de la empresa y un análisis de los procesos de negocios y de la implementación de un sistema ERP definido para la empresa, podemos ver que tal incorporación si es factible para la empresa, logrando mantener como eje central los valores de la empresa familiar y de lo artesanal que le da la identidad a la empresa. Sin embargo, existen condiciones que deben cumplirse para que se logre con éxito implementación y la aceptación de la hipótesis como tal.

Las condiciones están ligadas a respetar el proceso mediante el cual se busca incorporar la herramienta de gestión en una empresa por primera vez, la cual no presenta antecedente alguno del uso de tales herramientas. Como factor principal, se debe comprender la identidad de la empresa, sus procesos de negocios, establecer las modificaciones y mejoras pertinentes en ellos y contemplar una buena selección de un proveedor para luego realizar una implementación de modo gradual y controlado; y que todo esto permita que la incorporación sea rentable para la empresa. Mediante el cumplimiento de las condiciones mencionadas la hipótesis para el caso presentado puede ser aceptada.

Capítulo 4: Conclusiones

Partiendo de la hipótesis presentada, la elaboración del presente trabajo de investigación puso el foco en aplicar herramientas que permitieran a la panadería comenzar un camino hacia una profesionalización empresarial en busca de lograr una mejor posición competitiva y crear bases sólidas para el futuro, todo esto, sin descuidar la esencia del modelo de negocio, la cual está ligada a lo artesanal y a los valores que le dan identidad a la empresa familiar. A los fines prácticos, el propósito principal de la tesis estuvo enfocado en mejoras en un proceso de negocio central para el éxito de la empresa y obtener resultados medibles en términos operativos y económicos.

El proceso mismo de creación del presente trabajo, sumado a la tutoría recibida y, a la perspectiva de distintas personas, me permitió identificar valores y temáticas particularmente propios de la empresa familiar bajo análisis merecedores de reconocimiento y abordaje.

En primer lugar, la situación actual de la empresa presenta la oportunidad de anticiparse al cambio y desarrollar herramientas que le otorgue estabilidad, tanto a nivel operacional, como a las personas que dirigen la empresa. Gracias al análisis organizacional elaborado, se pudo identificar aspectos de mejoras, y mediante el abordaje de una metodología de selección y mejoramiento de los procesos de negocios se logró el ordenamiento de diferentes aspectos críticos del negocio.

La metodología desarrollada en el trabajo, pretende ser una iniciación en el camino del cambio que enfrentara la empresa, la cual si bien presenta un buen desempeño actual, la inminente transición generacional, luego de un liderazgo de más de 60 años de su actual dueña, presenta posibles situaciones de crisis y replanteo de un horizonte en un

futuro cercano. La propuesta de una mirada hacia el interior en busca de mejoras y la convicción de su abordaje por parte de la dirección, requiere adoptar una perspectiva de transformación, de desaprender y soltar métodos de trabajo conocidos y de adoptar una posición proactiva frente al cambio.

Por otro lado, el proceso de análisis y búsqueda para otorgar una propuesta concreta para la empresa familiar, me llevo a un entendimiento profundo de la empresa y al descubrimiento valores internos que permiten considerar los mismos desde los aportes teóricos de la economía feminista, siendo este un tema de gran relevancia para la sociedad actual. La historia de la empresa, permite ver como la mujer de la familia ha cumplido un rol de liderazgo empresarial y ha alentado a mujeres a emprender y desarrollarse profesionalmente. El caso bajo estudio, si bien enfocado principalmente en aspectos organizacionales propios de la carrera de la Licenciatura en Administración, presenta atributos que pueden ser objeto de un abordaje particular y más profundo desde la perspectiva de la economía feminista.

Por último, el presente trabajo busca poner en valor la historia de la empresa y las personas que han formado parte de ella y han aportado para que la empresa sea lo que es hoy. Con una perspectiva humanística, se quiere poner en valor el recurso humano con el que cuenta la panadería, los cuales son considerados parte de una gran familia. Esta perspectiva propuesta desde la dirección y liderazgo de “Pichona”, su dueña, hace muchos años, es lo que le da la identidad a la empresa y lo que la hace brillar. Desde la gran figura Pichona representa, con su maravillosa historia de inmigración familiar y adopción de una nueva tierra, con muchas décadas de trayectoria, junto con los empleados, formados y criados por la familia, son lo que dan lugar a la elaborar los productos con altos estándares de calidad y con gran reconocimiento en el mercado.

Bibliografía

ALBANESE, Diana Ester; ARGAÑARAZ, Ángel Agustín; IELMINI, Sergio Ceferino; SPERONI, María Carolina; BRIOZZO, Anahí Eugenia. (Universidad Del Sur, 2014). Grandes desafíos para las pequeñas empresas. Bibliografía seleccionada: Los sistemas de información en las PyMEs. Disponible en: <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/185796>.

ALBERDI Raquel, (s.f.). "La importancia del internet de las cosas en las empresas". The Power Business School. Link de acceso al artículo: <https://www.thepowermba.com/es/blog/el-internet-de-las-cosas-en-las-empresas>

ANTOGNOLLI Santiago, (2012). El Gobierno Corporativo. Fernández L. Graciela, 2012. Caso Echaniz: La organización de la empresa y la planificación de la sucesión. Buenas Prácticas en las Empresas Familiares. 1a ed. - Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba. Link de acceso: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13064/Empresas%20familiares%203a%20buenas%20pr%C3%A1cticas%20en%20Argentina?sequence=1&isAllowed=y>

AZKUE Inés, (2023). "Empresa familiar". Enciclopedia Humanidades. Disponible en: <https://humanidades.com/empresa-familiar/>.

BAZAN, Roberto. (2012), Innovación en el protocolo familiar. Buenas Prácticas en las Empresas Familiares. 1a ed. - Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba. Link de acceso: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13064/Empresas%20familiares%203a%20buenas%20pr%C3%A1cticas%20en%20Argentina?sequence=1&isAllowed=y>

CAMPANA, Carlos. (2022). Panaderías de ayer y de siempre. *Ciudadano News, Cultura*. Link de acceso: <https://ciudadano.news/cultura/panaderias-de-ayer-y-de-siempre>

CAMPANA, Carlos. (2022). Panaderías de ayer y de siempre. Ciudadano News. Link de acceso: <https://ciudadano.news/cultura/panaderias-de-ayer-y-de-siempre>

CONCEPTO. "Familia" (2020). Autor: Equipo editorial, Etecé. Disponible en: <https://concepto.de/familia/>

CONTABILIUM. Los mejores ERP para Pymes en la Argentina 2023. (2023). Link de acceso a la nota: <https://contabilium.com/blog/los-mejores-erp-para-pymes-en-argentina-2023/>

DECIDE. Adquirir un producto de software vs contratar un desarrollo medida. (2021). Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/comprar-un-producto-software-vs-contratar-desarrollo-/>.

DODERO Santiago, (2019). El Método EFE, Empresas Familiares Exitosas. 1ª ed. Buenos Aires: El Ateneo. [https://editorialelateneo.com.ar/descargas/EL%20M%C3%89TODO%20EFE%20\(1er%20cap\).pdf](https://editorialelateneo.com.ar/descargas/EL%20M%C3%89TODO%20EFE%20(1er%20cap).pdf).

EAE BUSINESS SCHOOL. (S.f). “¿Qué es una empresa familiar? Concepto y características”. Link de acceso: <https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas>

FAYAD Federico, (2018). La Pichona: Setenta años amasando delicias en Las Heras. *Diario Los Andes*. Link de acceso: <https://www.losandes.com.ar/la-pichona-setenta-anos-amasando-delicias-en-las-heras-2/>

FERNANDEZ CARRETERO, C. (S.f). “Historia del Pan”. Artículo disponible en página web de La Confederación Española de Panadería, Pastelería, Bollería y Afines. Link de acceso: <https://www.ceoppan.es/historia.html#:~:text=El%20pan%20comenz%C3%B3%20siendo%20para,fermentar%2D%20era%20considerado%20un%20manjar>

GONZALEZ, Pablo (2015). Implantación de un Sistema ERP en una PyME. Disponible en: <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/42924/7/pablogTFC0715memoria.pdf>

HADERNE, Marisa. Uso de datos para toma de decisiones. Cátedra de Análisis Organizacional, 2021.

HARRINGTON James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Colombia, Ed. McGraw-Hill Interamericana 1998.

LAUDON, Kenneth C., LAUDON Jane P. (2016). Sistemas de información gerencial 14° Ed., Bibliografía seleccionada: capítulo 1,2 y3.

LEY NACIONAL de Interrupción Voluntaria del Embarazo (IVE) N °27.610. Enero 2021, Argentina. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=346231>

LEY NACIONAL N°18.284 Código Alimentario Argentino Capitulo IX, Alimentos Farináceos, de la CONAL, Comisión Nacional de Alimentos. Julio de 1969, Argentina. Link de acceso: <http://www.conal.gov.ar/CAA.php>.

LEZCANO P. Elizabeth, (S.f). “Productos Panificados”. Secretaria de Agricultura, Ganadería y Pesca, Subsecretaria de Alimentos y Bebidas. Link de acceso: <https://alimentosargentinos.magyp.gov.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=522>

Lifeder (2022). “Circuito productivo del Pan”. Artículo disponible en: <https://www.lifeder.com/circuito-productivo-del-pan/>

LIVIA, Ferreira. (S.f). ERP: que es y cómo elegir el sistema adecuado para tu empresa. Disponible en: <https://www.tiendanube.com/blog/erp-que-es/>.

LUCERO B., María de los Ángeles, RIBBERT, Elsa, Magister, GODDIO Cintia. Informe del Observatorio de empresa familiar. Centro de la Empresa Familiar, Universidad Católica de Córdoba. (S.f). Link de acceso: <https://www2.ucc.edu.ar/archivos/documentos/Ciencias%20Economicas/CEF/Observatorio/informe-observatorio-empresa-familiar-cef.pdf>

MARCO, Flavia. (2001) Economía y género. Bibliografía seleccionada. Unidad Mujer y Desarrollo, CEPAL. Santiago de Chile, Chile.

MARKER, Graciela. (S.f.). Importancia de los sistemas de información en la empresa. Revista Tecnología + Informática. Disponible en: <https://www.tecnologia-informatica.com/sistemas-informacion-empresa/>

MARKETING DIGITAL. (2020). “Evolución de la comunicación a través de los siglos”. Disponible en página web de Marketing Digital. Link de acceso: <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/medios/la-evolucion-de-la-comunicacion-a-traves-de-los-siglos-de-las-pinturas-rupestres-a-twitter>

MASTER MARKETING DIGITAL. (2019). “Internet como canal de comunicación globalizado”. Link de acceso a la nota: <https://mastermarketingdigital.es/internet-canal-comunicacion/>

MendoVoz, (2020). La Pichona, una vecina que es parte de la historia de Las Heras. Link de acceso: <https://www.mendovoz.com/las-heras/vecinos/2020/10/9/la-pichona-una-vecina-que-es-parte-de-la-historia-de-las-heras-91532.html>

Mercado (2020). “Los Argentinos y su relación con el pan, sobre Informe Taste Tomorrow, 2019, Grupo Puratos, Always-on Consumer Insights). Artículo disponible en página web de la revista Mercado. Link de acceso: <https://mercado.com.ar/management-marketing/los-argentinos-y-su-relacion-con-el-pan/>

MINISTERIO DE ECONOMIA, (2022). “800 empresarias y empresarios ‘participaron de un seminario sobre PyMes familiares en la plataforma Capacitar”, Industria y Desarrollo Productivo. Link de acceso: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/800-empresarias-y-empresarios-participaron-de-un-seminario-sobre-pymes-familiares-en-la#:~:text=Seg%C3%BAn%20datos%20del%20sistema%20de,a%20las%20estimaciones%20de%20IADEF>.

MOLANO Juan, (2021). “Comunicación organizacional: definición, tipos, importancia y ejemplos”. Artículo en página web HubsSpot. Link de acceso: <https://blog.hubspot.es/marketing/comunicacion-organizacional#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional%20es%20fundamental,los%20usuarios%20o%20su%20audiencia>.

OROZCO, Lourdes (s.f.) .Sistemas y Tecnologías de Información en las Micro y Pequeñas Empresas. Revista Razón y Palabra. Link de acceso al artículo: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n39/lorozco.html>

PEREZ ORZCO, Amaia. (2014). Subversión feminista de la economía. Aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida, Traficantes de Sueños, Madrid.

PULLEIRO, Laura. (2019). La experiencia de la Ola Verde: una aproximación sobre la Cuarta Ola Feminista en la Argentina. XIII Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

REDNEW (2022). “Un mundo de posibilidades con el IoT para las PyMEs”. Sección Tecnología. Link de acceso a la nota: https://rednew.es/posibilidades-iot-pymes/#Ventajas_de_las_tecnologias_para_pymes_IoT

RODRÍGUEZ ENRÍQUEZ, Corina. (2015). Economía feminista y economía del cuidado. Aportes conceptuales para el estudio de la desigualdad. Revista Nueva Sociedad, NUSO N° 256. Disponible en: <https://nuso.org/articulo/economia-feminista-y-economia-del-cuidado-aportes-conceptuales-para-el-estudio-de-la-desigualdad/>

STAR TECHNOLOGY (2022). “Como elegir un sistema de gestión para una PyME”. Disponible en página web de Star Technology. Link de acceso: <https://startechnology.com.ar/blog/como-elegir-un-sistema-de-gestion-para-una-pyme/>

STORTI Luciana, (2018). Informes de Cadena de valor: Trigo. *Ministerio de Economía, Planificación del Desarrollo y la Competitividad Federal*. Link de acceso al informe: <https://www.argentina.gob.ar/economia/informes-productivos/informes-sectoriales/agroindustriales>.

THOMSON REUTERM. (S.f.). Factores clave para elegir el sistema de gestión de una PyME. Bejerman. Link de acceso al artículo: <https://www.thomsonreuters.com.ar/es/soluciones-fiscales-contables-gestion/biblioteca-de-contenidos/informe-factores-clave-para-elegir-el-sistema-de-gestion-de-una-pyme.html>

TRENTINI Meri. (S.f.). “Panes y Exquisiteces: Historia de la Panadería y Pastelería Argentina”. Artículo disponible en: <https://origenes.online/panes-y-exquisiteces-en-argentina-historia-de-la-panaderia/>

Anexos

Flujo de Fondos proyectado: Análisis del proyecto de incorporación de un ERP, con instalación en los servidores de la empresa. Consideración como inversión y elaboración del flujo de fondos esperado a partir de las ventas estimadas. Análisis evaluado trimestralmente.

DETALLE	Saldos al inicio	Trimestre 1	Trimestre 4	TOTAL Año 1	Trimestre 5	Trimestre 8	TOTAL Año 2
VENTAS NETAS	\$ 8,208,000.00	\$ 2,123,820.00	\$ 2,354,717.20	\$ 8,951,779.98	\$ 2,372,221.69	\$ 2,825,353.99	\$ 10,377,558.98
TOTAL DE COSTOS	\$ 6,405,427	\$ 1,633,490	\$ 1,736,799	\$ 6,738,209	\$ 1,744,630	\$ 1,947,371	\$ 7,376,132
INVERSIONES	Momento 0			AÑO 1			AÑO 2
SOFTWARE	\$ 900,000.00						
IMPLEMENTACION	\$ 400,000.00						
HARDWARE	\$ 250,000.00						
AMORTIZACION		\$ 193,750.00	\$ 193,750.00	\$ 775,000.00	\$ 193,750.00	\$ 193,750.00	\$ 775,000.00
Subtotal	\$ 1,550,000.00	\$ 193,750.00	\$ 193,750.00	\$ 775,000.00	\$ 193,750.00	\$ 193,750.00	\$ 775,000.00
RESULTADO	\$ 1,802,573	\$ 296,580	\$ 424,169	\$ 1,438,571	\$ 433,841	\$ 684,233	\$ 2,226,427
Rentabilidad s / Vtas	21%	13%	17%	15%	18%	23%	21%

Tabla 3: Inversión y resultados esperados al cabo de 2 años.

Trimestres	0	1	2	3	4
Flujo Fondos	-\$ 1,550,000.00	\$ 74,812.50	\$ 152,243.44	\$ 232,384.46	\$ 315,330.41
Valor actualizado	-\$ 1,550,000.00	\$ 70,577.83	\$ 135,496.12	\$ 195,114.47	\$ 249,771.22
Saldo actualizado acumulado	-\$ 1,550,000.00	-\$ 1,479,422.17	-\$ 1,343,926.05	-\$ 1,148,811.58	-\$ 899,040.36

Trimestres	0	5	6	7	8
Flujo Fondos	-\$ 1,550,000.00	\$ 333,564.26	\$ 481,828.12	\$ 638,987.81	\$ 805,577.08
Valor actualizado	-\$ 1,550,000.00	\$ 249,258.62	\$ 339,669.81	\$ 424,963.39	\$ 505,429.02
Saldo actualizado acumulado	-\$ 1,550,000.00	-\$ 649,781.74	-\$ 310,111.92	\$ 114,851.46	\$ 620,280.49

Tabla 4: Flujo de Fondos proyectados al cabo de 2 años

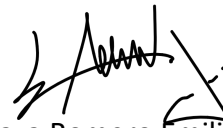
Tasa real trimestral	6%
VNA	\$ 2,170,280.49
VAN	\$ 620,280.49
TIR	12.69%

Tabla 5: Análisis financiero del proyecto de inversión.

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 20 de Septiembre 2023



Barraza Romero Emilio Andrés
Firma y aclaración

29004
Número de registro

39679442
DNI