

Universidad del CEMA



"Growing Pains"

Adaptación del modelo para un
emprendimiento en Argentina

Autores:

Maceri Diego

Montes Diego

Vidal Adrián

Profesor:

Gustavo Cettolo



INDICES

TEMAS

1.	INTRODUCCION	4
2.	MARCO TEORICO	6
2.1.	DESCRIPCION MODELO DE GREINER	6
2.2.	DESCRIPCION MODELO DE ADIZES	7
2.3.	DESCRIPCION MODELO DE FLAMHOLTZ	9
3.	PRESENTACION DEL CASO: INDUTECH	11
4.	EL FUNDADOR	12
5.	HISTORIA DE LA EMPRESA	14
6.	ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA	18
7.	ANÁLISIS SEGÚN MODELO DE GREINER	21
8.	ANALISIS SEGÚN MODELO DE ICHAK ADIZES	25
9.	DETERMINACIÓN DE LOS "GROWING PAINS"	26
9.1.	APLICACION DE LA ENCUESTA EN INDUTECH	31
10.	ANALISIS SEGUN MODELO DE FLAMHOLTZ	35
11.	RECOMENDACIONES PARA INDUTECH	38
12.	MODELO DE FLAMHOLTZ: APLICACION A LA ARGENTINA	40
13.	CONCLUSIONES	42
14.	PALABRAS FINALES	44



ANEXOS

15.	ANEXO I- ORGANIGRAMA INDUTECH _____	45
16.	ANEXO II.A - CUADRO DE RESULTADOS COMPARATIVOS _____	46
17.	ANEXO II.B-COMPARACION VENTAS vs RESULTADOS _____	47
18.	ANEXO III.A - CICLO DE VIDA DE INDUTECH SEGUN ADIZES _____	48
19.	ANEXO III.B - ADIZES - OBJETIVOS A TRAVES DEL CICLO DE VIDA	49
20.	ANEXO IV - CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LOS “GROWING PAINS”	50
21.	ANEXO V-A - COMPARACIÓN DE PBI USA VS ARGENTINA (2001-2002) ____	51
22.	ANEXO V-B – SERIE HISTORICA DE PBI USA VS PBI ARGENTINA ____	52
23.	Bibliografía _____	53



1. INTRODUCCION

" Care more than others think wise "

" Risk more than others think safe"

" Dream more than others think practical"

" Expect more than others think possible"¹

En las palabras de Howard Schultz, CEO de Starbucks está representado el espíritu emprendedor cuya importancia se analizará a lo largo del presente trabajo.

Los negocios generados por emprendedores crean más empleo que las grandes corporaciones. Las estadísticas de los últimos años en USA indican que las grandes empresas eliminaron 3.1 millones de puestos de trabajo, mientras que los pequeños negocios crearon 17 millones de puestos en cinco años. Las top 5% de las nuevas empresas crearon 87% de los nuevos puestos, mientras que las top 10% crearon 96%. Además motivó el crecimiento del PBI en USA y en el mundo.

Por este motivo, hoy más que nunca, las pequeñas empresas exitosas en Argentina deberían ser casos de estudio. "Gran parte de las actividades de planeación de las empresas se parecen a las danzas rituales de la lluvia: No tienen efectos sobre el clima, pero quienes las realizan piensan que sí"². Es necesario analizar cuáles fueron los factores que las llevaron al éxito, pero aún más importante es lograr que dicho éxito sea sostenible en el largo plazo.

Para ello se debe estudiar su historia una vez que dejó de ser un sueño de sus fundadores para convertirse en una empresa real. Se deben identificar todos los procesos críticos que han tenido que enfrentar durante su establecimiento y crecimiento.

Al igual que los productos y los individuos, las empresas experimentan ciclos de vida. Así como en cada etapa de la empresa aparecen desafíos nuevos también se van abandonando sistemáticamente asuntos que dejan de tener importancia y urgencia. Sin embargo, desde una mirada completa de la evolución de la empresa, el desafío de cada etapa se distingue con claridad.

¹ Schultz Howard, "Pour your heart into it", Prólogo

².Ackoff, Russell L



Algunos autores han investigado dichos ciclos de las empresas basados en estudios de campo y aportando modelos con diferentes enfoques.

En el presente trabajo, los modelos que se utilizarán para el análisis son los desarrollados Ichak Adizes, Larry Greiner y Eric Flamholtz. En cuanto a este último, se planteará un interrogante: *¿Es aplicable este modelo a las empresas argentinas? ¿Qué ajustes deberían realizarse para que lo sea?* El modelo ha sido desarrollado para empresas norteamericanas, por lo cual se realizarán algunas adaptaciones para lograr ser utilizado en la realidad argentina.

Para ello, se estudiará una empresa nacional dedicada a la comercialización de instrumentos de medición y control para la industria. Fundada hace veinticuatro años por una única persona, ha ganado un reconocimiento en el mercado que le permitió en los últimos años competir con multinacionales del ramo con sede en el país. Asimismo, ha superado numerosas turbulencias causadas por situaciones de coyuntura muy difíciles. A lo largo de su historia han surgido otras empresas similares que no han perdurado durante tanto tiempo. Actualmente se encuentra saludable a pesar de la particular circunstancia económica que ha dejado a varias empresas de la competencia en una situación más que comprometida. Estos hechos hacen particularmente interesante el estudio: ¿qué factores la diferenciaron de todas las demás?

El análisis comenzará con la historia profesional del fundador, quien provenía de la industria a la cual se orientaría su emprendimiento. Se describirán cuáles fueron las circunstancias que lo llevaron a emprender así como la influencia de su familia y de factores externos.

Luego se describirá la empresa y su historia, poniendo un especial énfasis en las distintas etapas y dificultades superadas durante su crecimiento. Se analizará finalmente la etapa en la cual se encuentra actualmente junto a los desafíos que enfrentará en el corto plazo. Se concluirá con una serie de recomendaciones para que logre anticiparse a ellos y superarlos.

El trabajo de campo se desarrolló a través de entrevistas con el fundador y actual presidente, encuestas al personal y visitas a la empresa para analizar sus operaciones.

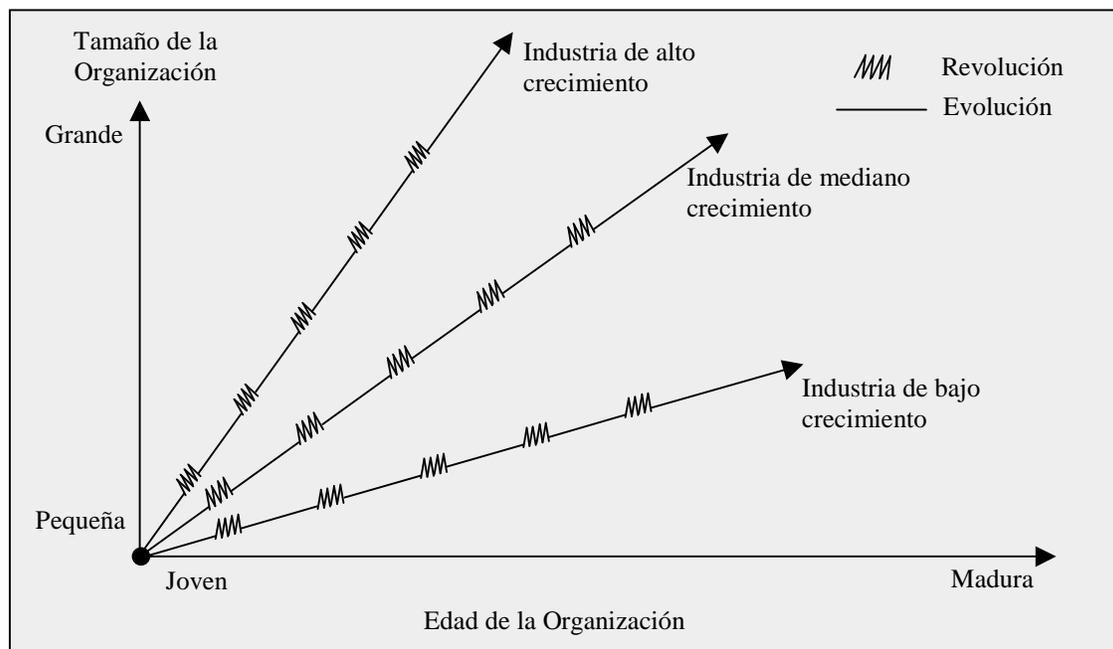
2. MARCO TEORICO

2.1. DESCRIPCION MODELO DE GREINER

Acorde al modelo planteado por Larry E. Greiner³, en agosto de 1972, la organización se mueve a través de cinco fases distinguibles de desarrollo, cada una de las cuales contiene un periodo calmo de crecimiento y finaliza con una crisis de management. Cada fase es fuertemente influenciada por la anterior, y un management consciente de la historia de la empresa, podría anticiparse y prepararse para enfrentar la próxima crisis.

El término *Evolución* se utiliza para describir periodos de crecimiento donde no hay mayores revueltas en las prácticas de la organización. Mientras que el término *Revolución* se utiliza para describir periodos de conmoción en la vida de la compañía.

Cada etapa de evolución crea su propia revolución. El tiempo que le lleva a una organización pasar por las etapas de evolución y revolución depende del tipo de industria que se trate. Empresas Hi-Tech son propensas a crecer más rápidamente que otras empresas. El siguiente gráfico muestra la idea:



³ Larry E. Greiner, "Evolution and Revolution as Organizations Grow". Harvard Business Review



En el gráfico se presentan las cinco dimensiones básicas para construir el modelo de desarrollo de la organización: La Edad de la Organización, Tamaño de la Organización, Estados de Evolución, Estados de Revolución y la Tasa de Crecimiento de la Industria.

Por lo tanto, la tarea más crítica del management en cada revolución, es encontrar prácticas que serán la base para la etapa de evolución siguiente. Cada etapa de crecimiento está caracterizada por un estilo de management, y cada etapa de revolución, caracterizada por un problema.

2.2. DESCRIPCION MODELO DE ADIZES

Según este modelo toda organización se encuentra en alguna etapa del ciclo de vida de una empresa. Cada sucursal o departamento puede estar viviendo una etapa diferente. Ante períodos de crisis se pueden sufrir regresiones a etapas anteriores. Se pueden saltar ciertas etapas durante el crecimiento o por el contrario estancarse en alguna de ellas.

- The Courtship Stage

Comienza con la idea del negocio y con construir el compromiso con la misma. Es el por qué hacer. Compromiso, la personalidad del fundador, orientación al producto y su control total son características de esta etapa.

- The Infancy Stage

En esta etapa se va de la idea al producto. Se busca financiación y el objetivo es vender. No hay presupuestos, procedimientos, políticas, ni sistemas de contratación y evaluación. Todo pasa por el fundador. Se necesita el apoyo de la familia. Sin sistemas de ningún tipo. Es el qué hacer.

- Go-Go Stage

Aquí la idea ya está probada, aumentan las ventas y market share, buen flujo de fondos. Se ingresa a todo tipo de negocios sin tener experiencia ya que se piensa que todo está en venta. Margen fijo para todas las ventas. Sin sistema administrativo de control de costos. El espacio físico se vuelve crítico. Todos hacen de todo. El fundador hace de todo, busca delegar y aquí vienen los problemas. No puede delegar ya que el principal problema es él mismo. Es el qué más hacer. Pueden decir cómo y por qué



hicieron dinero. Gran variación entre los presupuestos y lo logrado. Aumentan ventas y baja la rentabilidad.

- **The Adolescent Stage**

La empresa se independiza de su fundador y se delega autoridad ya que una sola persona no puede manejar toda la empresa. Se necesita especialización ya que la capacidad del líder es superada. Se pasa de Entrepreneur a Profesional. Se razonan las decisiones y se dirige hacia las oportunidades. Se crean sistemas administrativos y de compensaciones. Se definen roles, responsabilidades, reglas y políticas. Primeros presupuestos reales. El fundador se retira. Se aprende qué no hacer. Aumenta la eficiencia y el control de costos.

- **Prime Stage:**

Etapas de máxima perfección, plenitud y florecimiento. Si se llega, el reto es mantenerse en la misma. Condición óptima en el ciclo de vida de la organización. Equilibrio entre flexibilidad y control. Early Prime: crecimiento. La visión guía a la organización y no una persona. Se convierte en líder de determinado ámbito manteniendo ciertos valores. Saben qué hacer y qué no, por qué hacer y por qué no, cuándo sí y cuándo no, cómo hacer y cómo no. Pueden decir de qué manera y por qué van a hacer dinero y lo hacen. Presupuestos agresivos. Hay sistemas de medición y esquemas de incentivos. Hay una estructura y sistemas de planeamiento y control. Aumentan las ventas y los márgenes. Late Prime: zona de estancamiento. Declinación de la eficiencia. Baja la tasa de crecimiento. Se pierde flexibilidad, iniciativa y capacidad de respuesta ante cambios. Se pierde también la fuerza, motivación, creatividad, innovación y entusiasmo por los cambios. Aumenta el número de empleados administrativos y los costos generales y administrativos.

- **El Envejecimiento o Aging**

En esta etapa se evitan los riesgos y se vive de los éxitos del pasado. Se fijan objetivos pobres para asegurar el logro. Al superar bajas expectativas se acumula cash. Hay mucha liquidez financiera. Crece la formalidad. Hay mayores controles. Solo importa la personalidad de los empleados y no cuanto contribuyan. Las promociones son por antigüedad y no por performance. Desaparecen los innovadores. Finanzas y Legales tienen el poder. La autoridad pasa al Staff. Tomas de decisiones lentas. Solo se buscan beneficios. Se tiene en cuenta a los accionistas y al staff corporativo, los clientes no son tenidos en cuenta. Se reducen inversiones.



- **Aristocracia, Salem City, Burocracia y Muerte**

Pocos cambios. Se alejan de los clientes. No interesan nuevos mercados ni productos. Bajas expectativas de crecimiento. Encantados con el pasado están paralizados con el futuro. Los ingresos bajan y el market share disminuye. Rotación de CEOs y Vicepresidentes. La organización muere o se burocratiza. La supervivencia de la organización es por Política. Fuerzan leyes monopólicas o subsidios.

2.3. DESCRIPCION MODELO DE FLAMHOLTZ

El modelo de Flamholtz plantea que toda organización atraviesa varias etapas durante su crecimiento desde la creación por parte del emprendedor hasta llegar a ser una compañía manejada profesionalmente. Según dicho modelo, estas etapas están determinadas en parte por su tamaño medido en ingresos anuales.

Las cuatro etapas de crecimiento son las siguientes:

- 1) *New Venture*: Énfasis en definición de mercados y desarrollo de productos.
- 2) *Expansión*: Etapa de rápido crecimiento en términos de ventas, número de empleados, etc. La empresa necesita una infraestructura en sistemas operacionales que le permita operar eficientemente en el día a día.
- 3) *Profesionalización*: Hasta este momento, la compañía era totalmente estilo emprendedora y ha operado con un alto grado de informalidad. Con este nivel de ingresos, la organización requiere un planeamiento más formal, definición de roles y responsabilidades, sistemas de medición de performance y sistemas de control. La gente que maneja la compañía debe cambiar sus habilidades y capacidades.
- 4) *Consolidación*: Una vez que la empresa se encuentra profesionalizada, es tiempo de desarrollar un método formal para transmitir la cultura a través de la organización. Dado el tamaño de la misma, ya no es posible transmitirla directamente desde el emprendedor o boca a boca como en las etapas predecesoras.

La tabla siguiente resume lo descripto en donde se puede ver el monto de facturación considerado por Flamholtz para cada etapa. Como se analizará más adelante, este modelo tiene sus limitaciones para ser aplicado a la Argentina.



Etapa	Descripción	Area crítica de desarrollo	Tamaño aproximado según ventas (U\$S)	
			<i>Empresas fabricantes</i>	<i>Empresas de Servicios</i>
I	New Venture	Mercados y productos	< 1 millón	< 0.3 millones
II	Expansión	Recursos y sistemas operacionales	1-10 millones	0.3 a 3.3 millones
III	Profesionalización	Sistemas de Management	10-100 millones	3.3-33 millones
IV	Consolidación	Cultura corporativa	100-500 millones	33-167 millones



3. PRESENTACION DEL CASO: INDUTECH

INDUTECH fue fundada en el año 1978 por el Ing. Gerardo Bertucci quien aún hoy posee el total de sus acciones y ejerce la presidencia.

Se dedica a la provisión de equipos y servicios para medición y control industrial, mediante la representación de fabricantes de USA reconocidos en el mercado mundial.

Entre los productos que comercializa se encuentran registradores, sistemas de adquisición de datos, controladores, analizadores de gases y líquidos, instrumentos para laboratorios, calibradores, sensores de presión y nivel, sistemas de medición de caudal, componentes para control de fluidos, válvulas de seguridad, válvulas de presión y vacío, y válvulas de control.

En la actualidad, el personal permanente es de doce personas. Dada la complejidad de la venta de este tipo de instrumentos, está constituido principalmente por ingenieros y técnicos especializados en este tipo de productos, muchos de ellos capacitados en el exterior. Servicios como Contabilidad, Sistemas y Limpieza se encuentran tercerizados.

Actualmente posee dos establecimientos: una oficina de Ventas y Asesoramiento y otro establecimiento de Administración, Soporte Técnico y Depósito.

En Ventas se realizan las cotizaciones de los productos y el soporte telefónico a los clientes, mientras que en Administración se efectúan las importaciones, entregas y facturación. En Soporte Técnico se reparan los equipos tanto para la cobertura de garantías como para servicio posventa en el país. Además se realizan servicios en planta como puestas en marcha y configuraciones on-site. En el Depósito se almacena el stock de los productos que por sus características standard tienen una alta rotación. Cabe destacar que dada la gran variedad de ítems que la empresa comercializa y la especificidad que requieren según la aplicación, en general se importan a pedido.

Sus principales clientes son grandes empresas de la industria de gas y petróleo, petroquímica, siderúrgica, farmacéutica, alimenticia, servicios de electricidad y aguas.

Su competencia está constituida por empresas argentinas similares que representan otras empresas internacionales del ramo y por empresas internacionales que han instalado una subsidiaria en el país durante los años 90 cuando se estaban realizando considerables inversiones.



Su facturación en el año fiscal 2000-2001 fue de aproximadamente 1.500.000 U\$S.

4. EL FUNDADOR

"Reconozco haber tenido mucha suerte en mi vida", fue la primera frase que el Ing. Gerardo Bertucci, pronunció al comenzar la entrevista.

Se recibió de ingeniero electromecánico en la Universidad de Buenos Aires a los 26 años. El azar hizo que la última materia que rindiera fuese Instrumentación y Control, tema que lo apasionaba y lo marcaría a lo largo de su carrera profesional. Fue en el mismo año, 1968, que el profesor de dicha materia le ofreció trabajar en una importante empresa de la industria farmacéutica. Allí logró iniciarse en una especialidad que hasta ese momento era únicamente desarrollada por mecánicos o electricistas.

Unos años después, cuando ya había adquirido una buena experiencia en el área de instrumentos de planta, el trabajo en la empresa comenzó a mermar. Era principio de la década del '70 y las industrias comenzaban a tener problemas con los sindicatos. Dadas estas condiciones, Bertucci inició la búsqueda de una nueva actividad. Se le presentaron dos alternativas: Jefe de Planta de una fábrica de pinturas y Morrison, una empresa de instrumentos de medición americana que se estaba instalando en el país para competir con el único líder del momento.

Bertucci, a pesar de los temores propios de ingresar en una empresa nueva y desconocida en el mercado, accedió a una entrevista con el Gerente General en un galpón vacío de la zona de Munro. La compañía estaba recién comenzando a tomar la gente necesaria. El ofrecimiento era por menor remuneración que en la fábrica de pinturas y que en el trabajo que estaba por abandonar. No obstante, dada su pasión por los instrumentos, decidió renunciar al laboratorio farmacéutico y embarcarse en la aventura de una empresa desconocida que se estaba iniciando. No menos importante fue el consejo de su antiguo profesor y jefe, quien le recomendó que por ser joven y tener tiempo para equivocarse, eligiera el trabajo que más le gustara.

Este fue el primer hito en su carrera profesional: la decisión de trabajar en Morrison. Una buena decisión a pesar de ganar menos dinero justo en el momento del nacimiento de su primer hijo (1972).

En los ocho años de trabajo en Morrison, adquirió una riquísima experiencia en lo que significa formar una empresa desde el inicio: el amoblamiento del austero



galpón, compra de mercadería, herramientas para el armado de válvulas e instrumentos, logística del depósito, etc. La empresa llegó a treinta y cinco empleados y Bertucci alcanzó el cargo de Gerente de Producción y Subgerente General. Se destaca como parte de los factores de su crecimiento profesional, la llegada de un Gerente General quien fuera un gran emprendedor. Este le dio entera confianza y se convirtió en su "*Role Model*".

A finales de los '70, las empresas multinacionales comenzaron a evidenciar problemas en nuestro país, y muchas de ellas estaban decidiendo partir. La situación estaba tan complicada que varios gerentes de Morrison, entre los que se encontraba Bertucci, comenzaron a sentir que sus puestos de trabajo estaban en riesgo. De hecho había comenzado una reducción de personal en los sectores de fabricación y armado. Esto motivó a Bertucci a replantear el rumbo de su carrera profesional. Era el momento de aprovechar la experiencia desarrollada en sus más de doce años de actividad. Aquí se cerraría el ciclo que se podría llamarlo "relación de dependencia".

Analizando la trayectoria del Ing. Bertucci, se pueden destacar determinados aspectos relevantes que influirían decididamente en la creación y gestión de su futura empresa.

- Pasión: resignó ingresos por emprender lo que realmente le gustaba. Esto es fundamental para generar la motivación necesaria para progresar.

- Experiencia: comenzó "engrasándose las manos" en una planta de la industria farmacéutica y acompañó el crecimiento de una nueva empresa desde sus inicios hasta alcanzar el segundo puesto en la misma.

- Role Models: siguió los consejos de su profesor y jefe en la planta farmacéutica, y luego encontró un modelo de emprendedor en el Gerente General de Morrison.

- Escenarios macroeconómicos: tanto en la renuncia del laboratorio a comienzo de los '70 como en el cambio de rumbo que estaba a punto de realizar, su decisión estaba en parte influenciada por una situación laboral compleja.

Cabe interrogarse en este punto si los éxitos conseguidos hasta el momento fueron producto de su suerte como Bertucci lo expresó al comienzo de la entrevista. Es cierto que existieron hechos que pueden ser atribuidos al azar: un profesor que le ofrece trabajo en un área de su pasión (¿casualidad?), o un gerente emprendedor que se



convirtió en "Role Model" (¿azar?). Sin embargo, estos hechos no serían relevantes si no fuera por su capacidad de aprovechar las oportunidades que se presentan en el camino, y tomarlas a pesar de los riesgos que éstas puedan traer consigo. *Esta es la característica fundamental de un emprendedor.*

5. HISTORIA DE LA EMPRESA

Cuando en el año 1978 Bertucci vio amenazada su situación laboral en Morrison, comenzó a soñar el proyecto de su propia empresa.

El aprovechamiento de los contactos que tenía con empresas del exterior y con clientes importantes mientras se encontraba en Morrison, además de la gran experiencia adquirida, fueron una singular ayuda para encontrar alternativas.

A pesar de que buscara alternativas complementarias y que no compitieran con Morrison, no era posible emprender mientras continuara dentro de la empresa. Por lo cual se vio obligado a dar el gran paso: Bertucci fue el primero de los gerentes en alejarse de la empresa, obteniendo una buena indemnización que lo ayudó a vivir un año y financiar su emprendimiento.

De todas las empresas que había comenzado a contactar, hubo una en particular que fabricaba un producto de origen norteamericano que Bertucci ya conocía desde que trabajaba en la industria farmacéutica y que le interesaba particularmente. El producto era una válvula muy diferente a todas las que se conocían de fabricación nacional. Bertucci viajó personalmente a USA para ofrecerle a ese fabricante representarlo en el país.

Fue entonces en el año 1979 cuando comenzó nuevamente a construir una empresa desde el inicio, como ya lo había hecho en los comienzos de Morrison. Cabe destacar que a pesar de que estaba iniciando estas actividades desde 1978 estando aún en Morrison, el punto de partida de la nueva empresa fue en el '79.

Buscó un nombre para la empresa, un logo, hizo los trámites para manejar las importaciones, alquiló una oficina, compró un escritorio, una máquina de escribir, contrató una secretaria part-time para hacer las ofertas, etc. Todo esto financiado con su indemnización. Así nació INDUTECH.

Durante una primera etapa de aproximadamente un año y medio, Bertucci tomó contacto con todos clientes conocidos que había desarrollado mientras estaba en



Morrison. Reconoce que conquistar nuevos clientes hubiera sido mucho más complicado. El movimiento se empezó a notar rápidamente trabajando muchas horas por día, todos los días. Consiguió algunos préstamos personales bancarios con los cuales financiaba las importaciones y se comenzaron a ver pequeñas utilidades que ya se iban generando entre las ventas.

Sin embargo, aproximadamente a los 8 meses del inicio, Bertucci comenzó a notar huecos que sentía que no podría cubrir, y comenzó a preocuparse. Los recursos económicos se le agotaban, y las ventas tardaban en despegar. La preocupación se convirtió en desesperación, a tal punto que comenzó a buscar trabajo en los diarios nuevamente. Y es aquí donde aparece, reconocido por él mismo, el componente más importante de su desarrollo profesional: El *apoyo incondicional* de la familia.

“...Un domingo agarré el diario y me puse a buscar trabajo. Y mi señora me vio tan deprimido que se acercó y me dijo algo, que me lo voy a acordar toda la vida:

-Mirá. Si vos te jugaste por esto, y todo lo que hiciste hasta ahora lo hiciste bien, no tenés por qué fracasar. Seguí con esto que te va a ir bien.- Si mi señora me hubiera dicho -Andá a buscar trabajo- no hubiera seguido adelante con la empresa...”

Aquí puede destacarse una pieza fundamental que incidirá sobre la continuidad del emprendimiento y es el permiso de la familia. Sin él hubiera sido muy difícil continuar y la historia hubiera sido totalmente diferente.

Y continuó trabajando.

Otro de los primeros productos que comercializó fue una balanza electrónica. Muy moderna en aquel entonces debido a las ventajas sobre las antiguas mecánicas. Reconoce que también tuvo suerte, porque llegó a comercializarlas gracias a un amigo que conocía de Morrison Chile que le dio los contactos de la empresa que las fabricaba. Estas balanzas resultaron ser una excelente oportunidad de negocio, porque todos los equipos de pesaje existentes hasta el momento eran mecánicos y se necesitaban especialistas en balanzas para ajustarlos, calibrarlos, repararlos, etc. Por lo tanto tenía un producto y un nuevo nicho al que podía acceder por sus conocimientos.

Desafortunadamente, a los dos años de comercializar estos equipos, los especialistas en balanzas mecánicas también aprendieron a trabajar con las balanzas electrónicas y comenzaron a ofrecer junto a ellas los servicios asociados de instalación, programación, etc. para lo cual ya tenían toda la infraestructura. Además el principal mercado no era la industria, sino la agricultura (mercado desconocido para Bertucci).



Entonces tuvo que abandonar ese negocio. Bertucci logró a partir de esta experiencia la enseñanza de que, como él mismo relata, “no hay que hacer lo que uno no sabe”.

Como INDUTECH comercializaba además otros productos, logró sobrepasar la desdicha de las balanzas y continuar con los productos que estaban más relacionados con instrumentación que era lo que realmente conocía. Progresivamente fue generando varias ventas importantes, y generando utilidades que fue reinvertiendo en la empresa.

Comenzaron entonces los años de crecimiento sostenido. Mientras las ventas crecían cada vez más, contrató un vendedor para visitar clientes, obteniendo más volumen y ganando tiempo para dedicarse a otras cosas relacionadas con la gestión.

En el año 1982, llegó el primer gran salto: la compra de una oficina. Incorporó una secretaria full-time y buscó otro vendedor. Cabe destacar que en aquel entonces el mercado industrial estaba en apogeo. Y eso le permitió hacer crecer aún más sus ventas.

En aquel momento comenzaba a también a tener contacto con una muy importante empresa del exterior que fabricaba instrumentos de campo y registradores. Y es aquí donde Bertucci encontró una nueva oportunidad de negocio: los registradores digitales. Era un producto totalmente novedoso para la industria argentina, ya que únicamente se conocían registradores analógicos que eran bastante problemáticos. Y a ese nicho le apuntó. Y dio en el blanco, porque las ventas de estos equipos le permitieron a la empresa dar un segundo gran impulso. De hecho, otra empresa de esa época quebró por no poder seguir vendiendo los antiguos equipos. Estos registradores fueron el producto estrella durante aproximadamente dos años, dado que eran los únicos en el mercado. Gracias al salto en las ventas, logró comprar una segunda oficina con un depósito, e incrementar el staff a dos vendedores, una secretaria y una empleada administrativa para manejar la contabilidad que comenzaba a ser más compleja.

Algo que se debe destacar, es que Bertucci creía, y aún hoy continúa con ese concepto, que para que la empresa crezca, deben crecer las ventas. Por ello siempre se preocupó por encontrar nuevos nichos y vendedores para atacarlos.

El vertiginoso crecimiento de esos años desembocó en un descontrol administrativo. La única persona encargada de las tareas administrativas no le alcanzaba el tiempo para facturar, importar, comprar, pagar a proveedores, cobrar, etc. En ese momento Bertucci reaccionó ante la falta de recursos. Era necesario incorporar más personal y estar mejor organizado. Nunca se había trabajado con un plan de reclutamiento de personal: se incorporaba a medida que se necesitaba.



En las propias palabras de Bertucci se resume lo anteriormente descrito: *“...Uno cree que como es una empresa chica, lo puede manejar todo. Pero no se da cuenta y en un momento, de repente, se nos va de las manos...”*

El contador amigo que lo ayudaba a llevar los libros dejó de ser eficiente. Bertucci debió cambiar y contratar a una empresa que organizó toda la tarea administrativa y lo asesoró para optimizar los procesos. De esta manera, se logró superar el descontrol. No obstante, todavía no estaban informatizados.

Incorporó personal hasta llegar a los veinte empleados, que, según reconoce: - "Se me fue la mano". Eran demasiado para el tamaño de la empresa.

Luego de un período de dos a tres años donde la empresa creció en forma vertiginosa en cuanto a facturación y recursos, apareció un periodo de crecimiento lento, lo cual es atribuible a la situación del país en los años 1984/85.

La historia de INDUTECH continuó en forma similar hasta la actualidad sin lograr un crecimiento sustancial como lo logró hacia mediados de los ´ 80.

A fines de los ´ 90 incorporó al staff de ventas a su hijo, ingeniero electrónico, quien aún se encuentra capacitándose en temas gerenciales.

En los últimos años las ventas estaban disminuyendo progresivamente, con lo cual Bertucci realizó una política de reducción de costos y reducción de personal.

Se deben destacar algunos detalles importantes que surgieron de las entrevistas a Bertucci:

En cuanto a un plan de ventas formal, respondió que casi siempre tuvo uno en mente, pero formalmente y con seguimiento, comenzó en el año de la reestructuración administrativa (1985).

Respecto a los recursos tecnológicos, debió luchar contra las realidades del país en varias oportunidades. Un ejemplo de ello fue a la hora de conseguir un telex para la comunicación internacional en la época de ENTEL. Cuando lo instalaron, informó entusiasmado a sus contactos en el exterior acerca del "logro" conseguido, quienes sorprendentemente le respondieron que ellos ya estaban utilizando un equipo nuevo denominado "fax".

Y finalmente, destacó algo de suma importancia acerca de la carga que tiene un emprendedor al único dueño de una empresa: "La empresa depende solamente de uno mismo, y si uno no está, no funciona. A veces no sé cómo hacer para que no dependa



tanto de mí y que todo gire alrededor mío". Este es un problema que actualmente Bertucci está tratando de manejar, pero todavía no le encontró solución.

Esta dificultad comienza desde los primeros días de la empresa, cuando el emprendedor comienza a pensar que si se enferma o no está, la empresa deja de producir. Y este pensamiento se arraiga tan fuerte, que se mantiene como sentimiento para siempre.

6. ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA

1) ESCENARIO MACROECONOMICO (diciembre 2001 / agosto 2002)

En la actualidad, puede decirse que la empresa ha superado satisfactoriamente la crisis económica en que se encuentra la Argentina. El sector de importaciones ha sido uno de los más afectados y muchas empresas, incluyendo subsidiarias de las multinacionales, han quedado en una situación muy comprometida.

En diciembre de 2001 el Banco Central determinó la suspensión de las transferencias al exterior, con lo cual las compañías se vieron imposibilitadas de pagar sus deudas. INDUTECH, como todas las empresas del ramo, trabaja con cuenta corriente de sus representadas del exterior, por lo cual tenía una importante deuda corriente con ellas. Como era habitual y según la conservadora forma de trabajar de Bertucci, no se corría demasiado riesgo puesto que las cobranzas de los clientes se hacían en cuentas corrientes en dólares que luego se transferirían para hacer frente a los compromisos internacionales.

Sin embargo, y ante las inesperadas medidas del Gobierno en enero de 2002 (devaluación, pesificación de cuentas corrientes, etc.), INDUTECH se encontró con una deuda en el exterior en dólares, con una cuenta corriente sorpresivamente pesificada, con cobranzas pesificadas a pesar de haber entregado mercaderías valuadas en dólares, una recesión sin precedentes y un máximo de incertidumbre.

Dado que Bertucci, como casi todos los empresarios argentinos de su generación tenía una importante experiencia en manejo de crisis económicas, mantuvo la calma. Supo esperar los meses de enero y febrero de 2002 reduciendo aún más los gastos operativos y enviando al personal de vacaciones. Mientras tanto, tuvo personalmente una protagónica intervención en la cámara que agrupa a las empresas del sector en sus intentos por ser consideradas en las decisiones del gobierno.



A partir de marzo INDUTECH comenzó a reaccionar con una marcada intervención de Bertucci, sobre todo en los aspectos financieros. Se negociaron varias cobranzas de clientes y de a poco comenzaron algunas ventas que Bertucci atendía casi personalmente (El Depto. de Ventas había tenido dos renuncias importantes y la moral del personal se encontraba muy caída). Con el dinero que ingresaba a la compañía se pagaban las deudas en dólares atrasadas, con lo cual la buena imagen de INDUTECH que tenían los proveedores del exterior se encontró reforzada.

Al mes de agosto de 2002, la deuda con el exterior se encuentra prácticamente saldada. A pesar de la recesión, la empresa ha casi recuperado su nivel normal de actividad y tiene planes de crecimiento y expansión.

2) ORGANIZACION:

INDUTECH tiene en la actualidad diez empleados distribuidos en las dos instalaciones que posee. En el ANEXO I se encuentra el organigrama actual y el organigrama del año 2001.

Hasta principios de 2002, Bertucci controlaba el área de administración e importación, mientras que delegaba toda la función de ventas y marketing en un Gerente Comercial que reportaba a él. Actualmente, luego de la desvinculación de este último, Bertucci tiene relación directa con Ventas. En este momento está delegando en su hijo, quien estuvo los últimos años en este área, ciertas responsabilidades de la misma.

Existe un manual de procedimientos definiendo los roles de los puestos y la gente conoce su función dentro de la empresa. Además existen además ciertas normas de procedimiento escritas. Sin embargo estas últimas no son del todo respetadas y es natural que aún para pequeñas decisiones los empleados consulten con Bertucci antes de actuar.

3) PLANEAMIENTO y CONTROL

La visión de la empresa fue escrita y difundida en el año 1999: "Ser la mejor empresa proveedora de instrumentos y válvulas para la industria dentro de los próximos cinco años". Sin embargo, se concluye de entrevistas con el personal, que éste no tiene el concepto incorporado como tal.

Hace dos años Bertucci elaboró además un Plan Estratégico, con la estrategia a seguir en los próximos años. Este plan no fue llevado a cabo por las circunstancias



cambiantes que atravesó la industria en estos últimos años. Sin embargo fue retomado este año adaptándolo a las nuevas circunstancias.

Existe un Plan de Ventas anual, elaborado por cada vendedor, con objetivos definidos en común acuerdo con Bertucci, quien realiza tanto el seguimiento como el apoyo para lograr alcanzarlos.

El Presupuesto Anual, así como el control de costos, es elaborado y seguido minuciosamente por Bertucci.

A pesar de estos planeamientos elaborados, el seguimiento, mediciones y feedback es informal. A pesar de las inversiones en sistemas informáticos, no existe un sistema de gestión único que abarque totalmente a la empresa. No todo el personal confía en los sistemas existentes y es común que varios empleados tengan su propio sistema de seguimiento de sus objetivos en paralelo.

4) BENEFICIOS.

En el ANEXO II se encuentran los resultados de la empresa durante los últimos años. Puede concluirse que una pequeña variación positiva o negativa en las ventas, produce una variación en el mismo sentido mucho más pronunciada en los beneficios. La excepción a la tendencia es en el ejercicio 1999/2000 en el cual, a pesar de observarse una disminución de las ventas, hubo un marcado incremento en los beneficios. Esto se debe a la drástica política de reducción de gastos implementada por Bertucci.

Debido a que INDUTECH es una empresa es netamente comercial, es lógico que las ventas impacten considerablemente en los beneficios, por lo cual todas las acciones siempre fueron orientadas al crecimiento de las ventas. Los beneficios siempre fueron residuales, es decir, lo que quedaba al final del ejercicio. No existen metas de beneficios ni seguimiento de los mismos.

5) INNOVACION

Bertucci está continuamente en la búsqueda de nichos y de nuevos productos para incorporar a la empresa. Sin embargo, a pesar de su espíritu emprendedor, su accionar es bastante conservador y cauteloso a tomar riesgos importantes.

También se intentaron algunas otras innovaciones, como un proyecto de instalación de un laboratorio para ofrecer servicios especiales, que no llegaron a concretarse.

6) LIDERAZGO

De todo lo analizado hasta el momento, se desprende el fuerte liderazgo que el fundador aún ejerce en la organización. Sin embargo, durante los últimos años compartió muchas de las decisiones con el Gerente Comercial, mientras que en la actualidad las comparte con su hijo.

De acuerdo al resultado de entrevistas con el personal, su estilo puede definirse como consultivo. Si bien es él quien decide, solicita algunas opiniones antes de tomar la decisión final. En algunos casos se comporta como participativo, en el cual se discuten los problemas en conjunto, pero reservándose el derecho a tomar la decisión final.

7) CULTURA:

Es la personalidad de la compañía que incluye los valores compartidos, creencias y normas que gobiernan el modo en que la gente se espera que se comporte.

La cultura no se encuentra manejada explícitamente por la empresa. Tiene un fuerte sentimiento familiar dado el pequeño tamaño de la compañía.

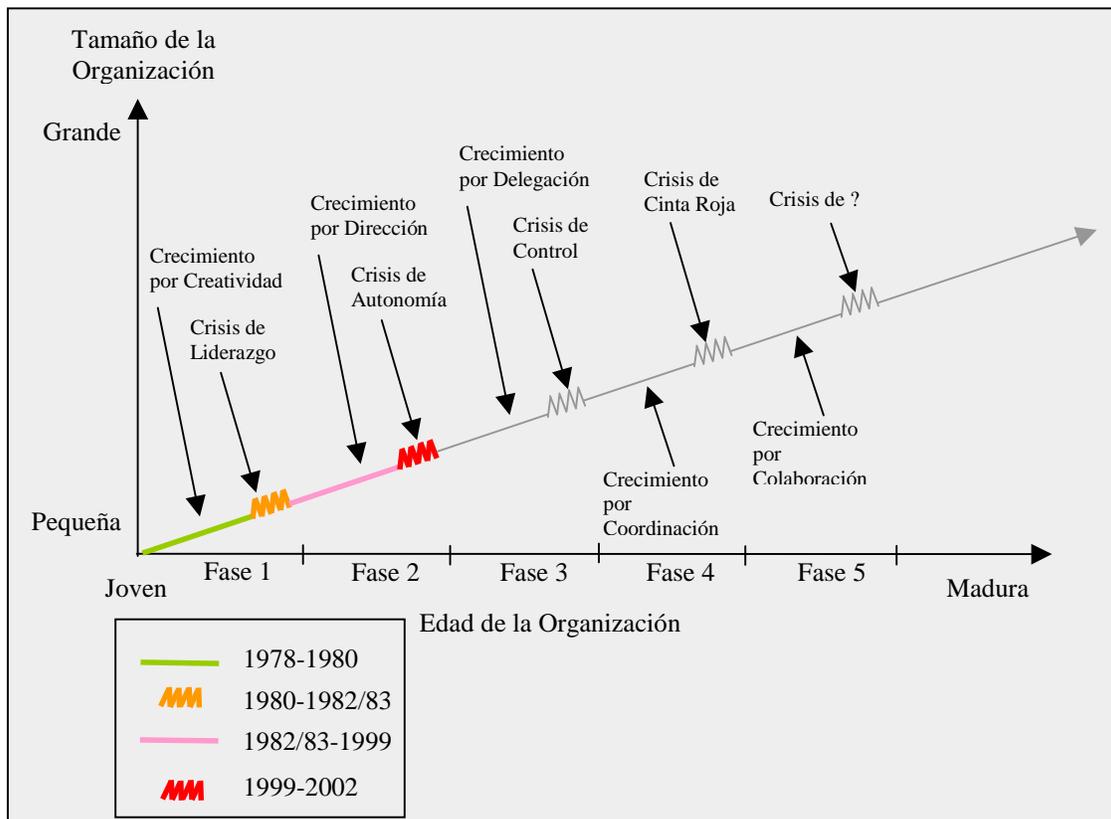
El valor más importante de la compañía es el buen clima de trabajo que se vive. Se han entrevistado ex empleados y todos coinciden que, a pesar de que han progresado profesionalmente en otra organización, nunca lograron el excelente clima laboral que vivían en INDUTECH.

En los últimos años, Bertucci comenzó a inculcar a sus empleados el valor de "satisfacción total al cliente", quienes lo están incorporando lentamente.

Existen numerosas costumbres y normas no escritas que perduran a través de los años y son transmitidas por el personal más antiguo. A pesar del fuerte liderazgo de Bertucci, éste no intercede demasiado para cambiarlas, a pesar de que reconoce que a veces le gustaría hacerlo.

7. ANÁLISIS SEGÚN MODELO DE GREINER

El siguiente gráfico muestra un detalle de las distintas fases por las que pasa una organización en crecimiento. Aplicado a INDUTECH, considerada de mediano crecimiento, se muestra una pendiente media:



Fase 1: El crecimiento a través de la creatividad, se da en las compañías que nacen. Se enfatiza la creación del producto y del mercado. El fundador es técnicamente entrepreneurial y todas las energías físicas y mentales están puestas en hacer y vender el producto. Las comunicaciones son informales con los empleados, se trabajan muchas horas y el control de las actividades se toma en forma inmediata acorde al feedback del mercado.

En INDUTECH, como se desprende de su historia, la etapa de crecimiento a través de la creatividad se dio en sus inicios en 1978. En ese año Bertucci comenzó a buscar productos de valor agregado para la industria. Experimentó con diferentes productos y diferentes nichos. El momento de mayor crecimiento apareció de la mano de los registradores digitales, que pasaron a ser el producto estrella de la firma.

Seguidamente la crisis correspondiente a esta etapa: La crisis de liderazgo. Es el momento de la historia donde Bertucci se da cuenta que necesita más herramientas para llevar adelante la empresa.

En la crisis de liderazgo, las actividades creativas e individualistas del fundador que sirvieron para despegar, comienzan a ser un problema en la medida que crece la empresa. Se requieren conocimientos, eficiencias, un management más formal,



motivación de los empleados, procedimientos contables para control financiero, etc. Se hace necesario un manager fuerte, con conocimiento y habilidades para introducir nuevas técnicas de negocio. Es el momento exacto de la crisis. Es el momento de la decisión del fundador: Hacerse a un lado o continuar al frente.

La decisión de Bertucci fue seguir al frente. En los años '80, para complementar sus experiencias en puestos directivos de trabajos anteriores, tomó varios cursos que lo introdujeron teóricamente al mundo del management profesional. Entre los cursos se puede destacar "Emprendimientos y Liderazgo". Simultáneamente, se adquirieron los recursos contables necesarios para poner orden financiero: se sistematizó la contabilidad. Y finalmente, para enmarcar la salida de la crisis, se reorganizó al personal, creando un organigrama funcional.

Todos estos cambios no ocurrieron en un mismo instante, sino en 2 a 3 años. Y según Greiner, las crisis pueden dilatarse porque el crecimiento es tan notorio que la preocupación no se destaca. Esto se demuestra en el caso de INDUTECH, que en esos años tuvieron tal fuerte crecimiento que opacó la crisis.

Fase 2: Es la fase de crecimiento a través de la dirección. Una vez instalado un manager capaz, y sobrevivido a la primer crisis, la firma comienza un periodo de crecimiento sostenido. Se formalizan las estructuras y las asignaciones de trabajos, comienzan los incentivos, los planes y presupuestos, y las comunicaciones formales.

Estos son los resultados de las decisiones tomadas por Bertucci al atravesar la crisis de la primera fase. No obstante, Bertucci como manager, siguió tomando la mayor responsabilidad y todas las decisiones. Y esto desembocó en la crisis de Autonomía.

Aunque el management ejercido por Bertucci sea en esta instancia profesional, se vuelve inapropiado para una empresa del tamaño que tiene actualmente. Y es, justamente en esta fase 2, donde INDUTECH se encuentra en la actualidad, y que empezó, aproximadamente, hace 3 años. Luego de un crecimiento sostenido, sobrevino la Crisis de Autonomía que está actualmente viviendo. Acorde a Greiner, y acorde a la realidad de la empresa, los empleados se sienten vigilados por la jerarquía centralizada cuando deben tomar la iniciativa por si mismos. Es en este momento donde comienza la segunda crisis, debido a la demanda de mayor autonomía por parte de los empleados y de algún manager intermedio. Decisiones menores se demoran debido al "cuello de botella" que se produce en Bertucci.



Para lograr despegar, Bertucci debería encontrar la forma de delegar o brindar mayor autonomía a su gente. Una tabla elaborada por Greiner, puede ayudar a Bertucci a determinar el rumbo de sus decisiones (no obstante es inevitable el camino de la delegación)

CATEGORÍA	FASE 1	FASE 2	FASE 3
Foco del Management	Hacer y Vender	Eficiencia de operaciones	Expansión del mercado
Estructura Organizativa	Informal	Centralizado y funcional	Descentralizado y geográfico
Estilo del Management	Individualista y Entrepreneurial	Directivo	Delegativo
Sistema de Control	Generar resultados	Estándares y centros de costo	Reportes y centros de beneficios
Enfasis en Recompensa	Propietario	Salario e incrementos meritorios	Bonus individuales

Si supera la crisis de la fase 2, la fase 3 comenzará con la etapa de crecimiento a través de la delegación. Luego de una descentralización exitosa, habrá más responsabilidades para los empleados y managers medios si los hubiera, y los centros de utilidades y bonus estimularán la performance. Bertucci podrá realizar un management por excepción, basado en reportes provenientes de campo, y logrará concentrarse en el rumbo de la firma.

El modelo de Greiner, tal como está planteado en su artículo, es susceptible de ser aplicado en las empresas argentinas sin ninguna modificación. Lo único que se debe destacar es que los tiempos de crecimiento que muestran las empresas norteamericanas respecto de las argentinas, serán menores en cualquier tipo de industria. Pero estas distorsiones cuantitativas no afectan al análisis cualitativo que permite realizar y las conclusiones que se pueden obtener a los efectos de tomar acciones correctivas o prepararse para las fases venideras.



8. ANALISIS SEGÚN MODELO DE ICHAK ADIZES

Las etapas que propone el modelo se relacionan con la empresa estudiada a continuación. En los ANEXOS III se pueden apreciar los gráficos del ciclo de vida de una empresa y las metas para cada etapa

The Courtship Stage

Esta etapa tiene un inicio bien marcado cuando Bertucci, encontrándose aún en Morrison, ve en peligro su fuente laboral. Allí comienza a pensar en emprender algo por sí mismo aprovechando sus conocimientos y contactos.

Aquí se destacan las características distintivas de la etapa descrita por Adizes: el compromiso del fundador, su personalidad realista, y su orientación al producto (válvula que le llamó la atención en la industria farmacéutica)

El compromiso fue el rasgo más representativo de Bertucci. Esto puede verse en su alejamiento de Morrison para dedicarse en forma exclusiva al nuevo proyecto, invirtiendo todo el capital de su indemnización en él.

The Infancy Stage

La etapa anterior finaliza y comienza la presente cuando Bertucci inicia el negocio comercializando un tipo de válvula particular y renunciando a Morrison (1979). Durante esta etapa le pone nombre a la empresa, alquila la oficina y se equipa con lo mínimo indispensable con financiación proveniente de ahorros personales.

Al comienzo las ventas se habían hecho notar pero luego de un tiempo estas comenzaron a mermar y Bertucci se desesperó. Estuvo a punto de abandonar la empresa, pero justo a tiempo apareció un factor fundamental para esta etapa: el apoyo de la familia.

Si bien la empresa se encontraba transitando "The Infancy Stage", el hecho de haber querido comercializar las balanzas electrónicas teniendo poca experiencia acerca de las mismas y creyendo que podía vender lo que quisiera, es característico de la próxima etapa. Como se mencionó anteriormente, sectores, departamentos o procesos de la empresa se pueden encontrar en distintas etapas no teniendo que estar necesariamente todos en la misma. En este caso, Bertucci experimenta características correspondientes a dos etapas diferentes.



En este período se han superado problemas normales como cash flow negativo, sistemas inexistentes y que el fundador tiene que hacer todo y no puede delegar, entre otros. Esto le permitió pasar a la siguiente etapa.

Go-Go Stage

Cuando las ventas comienzan a crecer significativamente en INDUTECH, termina la etapa anterior y se da lugar a la presente. Es cuando se contrata más personal, se compran oficinas nuevas, y se consiguen nuevas representaciones de productos innovadores del exterior. Este crecimiento descontrolado hizo que la estructura estuviera superada en capacidad por el nivel de actividad alcanzado. Esta situación es la que hace que Bertucci reconozca que es necesario organizarse, aumentar recursos y comenzar a desarrollar e implementar sistemas (administrativos, contables, etc.). Es así que se ha comenzado a trabajar en los puntos débiles faltando aún un largo camino para transformarlos en fuertes.

La empresa definitivamente se encuentra aquí, no logrando avanzar a la etapa siguiente ya que todo está pasando por el fundador. El mismo confesó que no sabe cómo delegar. Esto estuvo bien reflejado en la entrevista cuando mencionó que "la empresa depende sólo de él y que si él no estuviera no funcionaría".

Además se están presentando otros problemas normales de la etapa, como escaso control de costos, orientación únicamente a las ventas y estructura centrada en la gente.

El tema más crítico que debería encarar es la delegación. Un paso importante que INDUTECH ha logrado es que Bertucci reconoce que ese es un problema. Una forma de superarlo, es delegar en su hijo (es así como lo está intentando). Pero deberá trabajar además en la mejora de los sistemas gerenciales para no caer en la "trampa de la familia", en la cual en lugar de depender todo de él, todo recaería en su hijo.

Sólo teniendo en cuenta esto último logrará un crecimiento que le permita avanzar a la siguiente etapa: The Adolescence Stage.

9. DETERMINACIÓN DE LOS "GROWING PAINS"

Cuando una organización no ha desarrollado satisfactoriamente los sistemas internos que necesita en cada etapa de crecimiento, comienza a experimentar dolores de crecimiento.

Estos son los diez dolores mencionados, con una breve descripción:

- *La gente siente que no le alcanzan las horas del día para realizar su trabajo:*
Respecto a la gente, hay excesivo stress y sensación de que siempre se está tratando de atrapar algo, pero nunca se logra. Puede producirle cansancio físico y mental, en detrimento de su performance. Crecen las quejas, el ausentismo e inclusive renuncias (aunque es poco real en la actualidad Argentina) Respecto del entrepreneur, se siente el primer responsable de la firma, y puede trabajar horas excesivas, y casi todos los días de la semana, para mantener la organización trabajando correctamente y creciendo. Con el avance del tiempo comienza a sentir que ya no tiene el control completo sobre su funcionamiento, lo cual también le produce stress y fatiga.

- *La gente pierde mucho tiempo "apagando incendios":*
No es más que perder tiempo con las crisis de corto plazo evitando poner atención en el planeamiento de largo plazo y en planes estratégicos. Esto puede dar como resultado una cultura con tendencia a premiar a "bomberos" en lugar de "estrategas". Inclusive, de continuar la tendencia, mucha gente puede convertirse en "incendiaria", a los efectos de capturar la atención y ser recompensada.

- *La gente no está al tanto de lo que hacen otros empleados:*
Esto implica el desconocimiento de la interrelación entre los puestos, lo cual implica que habrá una tendencia a que cada uno haga lo que quiera o le parezca mejor, mientras que habrá tareas que nadie haga por no ser responsabilidad de nadie. La gente se puede frustrar debido a esta ambigüedad y comenzar a crear sus propias definiciones de roles, que no siempre pueden estar alineados con los intereses de la firma. La firma no se puede consolidar como un sistema de roles sinérgicos.

- *La gente carece de conocimientos sobre qué rumbo está tomando la firma:*
La gente se puede quejar de que la firma no tiene identidad y despotricar contra el management por no proveer suficiente información sobre la dirección planeada, o peor aún, puede creer que ni el management conoce cuál será esa

dirección. Básicamente se da porque ha habido una ruptura en las comunicaciones. Esta carencia produce ansiedad en los empleados, a tal punto de que comienzan a crearse redes internas para tratar de obtener la información deseada y formarse una opinión sobre cuál es la dirección de la firma.

- *Hay pocos buenos managers en la firma:*

En general, este es un problema que surge cuando la compañía promueve “hacedores” exitosos a managers, asumiendo que serán también exitosos en el nuevo rol. Sin un entrenamiento adecuado, muchos hacedores fracasarán en el rol de managers. La tendencia que tienen en continuar “haciendo” producen una pobre delegación de tareas y pobre coordinación de recursos. También surgen estos problemas por una restricción de la autoridad de los managers. Es común el sentimiento de que el management superior es el único responsable de tomar decisiones.

- *La gente siente que para que las cosas salgan bien, deben hacerlas por si misma:*

También relacionado con el problema de que la gente no sabe lo que otros están haciendo. Este síntoma muestra la falta de definición clara de roles, responsabilidades y vínculos entre roles. Los individuos y/o departamentos tienden a actuar por sí mismos por el desconocimiento sobre quién es responsable de cada tarea. Y el peor efecto producido, es que el trabajo en grupo comienza a dejarse de lado.

- *La gente siente en general que las reuniones son una perdida de tiempo:*

Este es el reconocimiento de que se necesita una mejor coordinación y comunicación. Falta de planeamiento de agendas, coordinadores y checklists. Como resultado, las reuniones no tienen un rumbo fijo y no se toman las decisiones. Inclusive, si la gente ignora los hitos fijados en cada reunión, no hay un seguimiento o monitoreo sobre el progreso hacia los mismos.

- *Cuando se realizan planes, hay poco seguimiento y por eso las cosas no salen bien:*



Si bien el entrepreneur puede reconocer la necesidad de elaborar planes, y en efecto hacerlos, puede que no haya un método o sistema de control de los mismos. Como resultado, no se puede monitorear el progreso hacia los objetivos y tomar acciones correctivas, concluyendo en planes incumplidos.

- *Alguna gente se siente insegura sobre su puesto en la compañía:*

Cuando la ansiedad del emprendedor se torna elevada pueden aparecer problemas de moral o virajes excesivos. Si, por ejemplo, un manager de mucho peso es contratado a cambio de desvincular otro/s, los empleados se sentirán ansiosos y con incertidumbre frente al cuestionamiento sobre tal decisión: ¿qué puede evitar tomar más decisiones similares con el personal? Simultáneamente, los empleados no son capaces de reconocer su valor para la firma y comienzan a tener comportamientos tendientes a mantener sus actividades en secreto y “no hacer olas”. Como resultado, aparecen aislamientos y se reduce el trabajo en equipo.

- *La firma ha crecido en ventas pero no en beneficios netos:*

Es el producto de que la empresa, sencillamente fue exitosa en incrementar la carga de trabajo. Motivos comunes son, por ejemplo, que no haya esfuerzos por controlar los costos, o que se recompensen las metas de ventas en lugar de las de utilidades.

Para asistir a una organización entrepreneurial a determinar los síntomas del crecimiento, Flamholtz propone una encuesta que presenta los diez puntos mencionados, en la cual se debe registrar el grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno (Ver ANEXO IV) La valorización del resultado de la encuesta, permite estimar, en función a una tabla de rangos, la situación de la firma.

La valorización total se obtiene sumando las respuestas de cada columna y multiplicándolas por un peso que varía de 5 a 1 (de izquierda a derecha), y sumando los subtotales. Este valor se debe ubicar en la siguiente tabla:

Rango	Color	Interpretación
10-14	Verde	Todo está en orden.



15-19	Amarillo	Prestar atención a algunas cosas.
20-29	Naranja	Algunas áreas necesitan atención.
30-39	Rojo	Algunos problemas muy significativos.
40-50	Púrpura	Crisis potencial de situación de vuelco.

El color Verde indica que la organización está saludable, acorde a la etapa de crecimiento que le corresponde.

El color Amarillo también significa una situación saludable, pero cerca del rango de problemas. Hay tiempo de prestar atención, sin prisa pero sin pausa.

El color Naranja indica que existen problemas organizacionales que requieren atención. Pueden no ser muy serios todavía, pero es necesaria una acción correctiva.

El color Rojo indica una clara advertencia para tomar acciones inmediatas, para remediar un problema existente o inminente.

El color Púrpura indica que la organización está en una crisis, o en la frontera del colapso. Puede no haber tiempo para salvarla.

Estas descripciones son situaciones modelo, que no necesariamente se cumplen estrictamente. Dan una orientación bastante acotada con la realidad, pero deben ser consideradas como casos estadísticos. Pues surgen del estudio de una amplia cantidad de empresas, de distinta magnitud de facturación y tipo de industria.



9.1. APLICACION DE LA ENCUESTA EN INDUTECH

Se ha realizado esta encuesta en la empresa en estudio. Esto permitió determinar la situación actual de la misma.

Flamholtz propone en su texto que la misma sea respondida por el CEO. Sin embargo, se consideró que este estudio resultaría incompleto para una empresa argentina. A diferencia de lo que ocurre en las empresas norteamericanas en las cuales generalmente todo el personal sigue a su líder, en Argentina es común ver gran diversidad de opiniones y divergencias en las visiones. Esto ocurre por la diferente idiosincrasia de ambas poblaciones. Cuando en USA surge un líder a nivel gobierno se cumplen objetivos que parecerían irrealizables. Como ejemplo se puede citar a Kennedy cuando planteó a comienzos de los años 60 que el hombre llegaría a la Luna antes de terminar la década. Todo un país se alineó detrás de ese objetivo y se cumplió.

En las empresas norteamericanas ocurre lo mismo. Así como es difícil que en la Argentina se alineen totalmente objetivos a nivel país, lo es también en las empresas.

Por lo tanto, es de esperar en una empresa norteamericana, que los empleados tengan la misma visión que su CEO. Por lo cual no sería necesario realizar la misma encuesta a sus empleados. Como no es así en Argentina, se consideró adecuado hacer que la encuesta sea respondida, además de por el fundador y presidente Bertucci, por todo el personal de la firma. Y para completar aun más el marco de estudio, el fundador contestó con lo que creyó que la gente contestaría. De esta manera, se atacaron tres puntos de vista: Fundador, Personal y Visión del Fundador sobre el Personal. Se ha realizado un contraste entre los distintos puntales, y se han remarcado los síntomas de mayor puntaje. Estos son los resultados:

- Encuesta del Fundador: 34 puntos
- Encuesta a la gente (promedio): 30,33 puntos
- Pensamiento del Fundador sobre la gente: 23 puntos

Si nos atenemos al rigor de la encuesta tal como lo plantea Flamholtz, el puntaje del fundador es el que determinaría la situación. Treinta y cuatro puntos están en el rango Rojo y está indicando que hay problemas significativos en la actualidad que deben ser determinados y resueltos a través de un plan de acción.

Si ahora se toma el promedio de lo que opina la gente de la empresa, también se está en un puntaje sobre los treinta puntos. En menor medida que el fundador, la gente también está indicando que la empresa está con problemas que deben ser resueltos. Ambos puntajes, entonces, refuerzan la idea del rango Rojo en el que se encuentra la firma.

Finalmente, y lo más notable, es que el fundador pensó que la gente contestaría la encuesta de una manera tal que el puntaje sería de 23. Lo que puede significar que el fundador cree que su gente no estaría en color Rojo sino en Naranja. Dicho en otras palabras, el fundador cree que él sólo está sintiendo los síntomas en forma más grave que la gente, y cree que la gente no presiente los problemas. Las respuestas de la gente demuestran lo contrario.

Análisis de los síntomas:

Ahora se analizan los puntajes de cada síntoma, y se ordenan de mayor puntaje a menor. Para calcular estos valores, simplemente se tomaron los puntajes de cada casillero de los síntomas, se los multiplicó por su peso, y se los sumó. Se tuvieron en cuenta las encuestas del fundador y de la gente.

- La gente siente que no le alcanzan las horas del día para realizar su trabajo: 18 puntos.
- La firma ha crecido en ventas pero no en beneficios netos: 16 puntos.
- La gente pierde mucho tiempo "apagando incendios": 14 puntos.
- La gente siente que para que las cosas salgan bien, deben hacerlas por si misma: 13 puntos.
- La gente carece de conocimientos sobre qué rumbo está tomando la firma: 13 puntos.
- Alguna gente se siente insegura sobre su puesto en la compañía: 13 puntos.
- La gente siente, en general, que en las reuniones son una perdida de tiempo: 10 puntos.
- Cuando se realizan planes, hay poco seguimiento y por eso las cosas no salen bien: 10 puntos.
- La gente no está al tanto de lo que hacen otros empleados: 9 puntos.
- Hay pocos buenos managers en la firma: 9 puntos.



Las conclusiones principales que se desprenden de esto, quedan a la vista. Los problemas urgentes que llevan a la firma a estar en Rojo, son los que tienen el mayor puntaje.

Tomando la media de los puntajes (12,5 puntos) se realizó un análisis de los problemas que la superan. En líneas generales, se puede decir que todo el personal está desbordado (le falta tiempo y viven apagando incendios). Se reconoce que no se están controlando las utilidades, si bien hubo crecimiento en ventas. Hay problemas de comunicación, evidenciados por el trabajo aislado de la gente y por el desconocimiento del rumbo de la firma (acompañado, por supuesto, de la situación actual del país) y, finalmente, la gente tiene miedo de perder su trabajo (también acorde a la situación actual del país)

Ahora se analizan los puntajes de cada síntoma, pero contrastando lo que piensa el fundador y lo que piensa la gente. Este otro cruce de datos permitirá diferenciar los problemas que reconoce la gente como importantes versus lo que el fundador cree importante. La siguiente tabla muestra los resultados. Se tiene en cuenta que en cada afirmación, la respuesta ‘En Extremo de Acuerdo’ vale 5 puntos y ‘Nada de Acuerdo’ vale 1:

	AFIRMACIÓN	PUNTAJE FUNDADOR	PUNTAJE EMPLEADOS
1	Ud. siente que no le alcanzan las horas del día para realizar su trabajo	5	4.3
2	Ud. Pierde mucho tiempo "apagando incendios"	3	3.7
3	Ud. no está al tanto de lo que hacen otros empleados	4	1.7
4	Ud. carece de conocimientos sobre qué rumbo está tomando la firma	2	3.7
5	Hay pocos buenos managers en la firma	1	2.7
6	Ud. siente que para que las cosas salgan bien, debe hacerlas Ud. mismo	5	2.7
7	Ud. siente, en general, que en las reuniones está perdiendo el tiempo	1	3.0
8	Cuando se realizan Planes (de ventas por ejemplo), hay poco seguimiento y por eso las cosas no salen bien	4	2.0
9	Ud. se siente inseguro sobre su puesto en esta compañía	4	3.0
10	La firma ha crecido en ventas pero no en beneficios netos	5	3.7



Del análisis de los puntajes se puede ver coincidencia (difieren en menos de un punto) en las afirmaciones 1, 3 y 9. Las coincidencias más cercanas son 1 y 2: No alcanzan las horas del día para realizar el trabajo y se pierde mucho tiempo apagando incendios.

La tercera coincidencia (la número 9) es quizás la más importante. Tanto el fundador como el personal, sienten algo de inseguridad en el puesto de la compañía. Esto es atribuible a la situación recesiva que atraviesa Argentina en la actualidad. Que el puntaje del fundador sea más alto se explica, porque el fundador maneja más información que el resto de sus empleados.

Las diferencias que se destacan, inmediatamente después de las coincidencias, aparecen en los síntomas 4, 5, 7 y 10. El hecho de que el fundador maneja más información que la gente, se ve reflejado en 4 y 10. Mientras que en 5 y 7, se ve una tendencia del fundador, a cerrar la comunicación entre la dirección y el resto del personal.

Finalmente, los síntomas con puntajes netamente diferentes, provienen de los síntomas 3, 5 y 8. En el 3 es probable que, por una falta de delegación, el fundador esté al tanto de todo lo que hacen los empleados, pero los empleados, entre sí no lo sepan. Lo mismo muestra el 5, dado que está indicando que no se ejerce delegación. Y, finalmente, el síntoma 8, muestra que, si bien existe un plan, el único consciente del seguimiento y los resultados es el fundador. De manera tal que se puede vislumbrar falta de comunicación y falta de delegación.

El cuestionario de “Growing Pains” y sus puntajes, son herramientas importantes en la asistencia a la transición de management entrepreneurial a management profesional. Se utilizó como primer paso para evaluar la compañía en su estado actual de crecimiento.

Conclusiones del análisis de la encuesta:

Contrariamente a lo que se planteó en la hipótesis inicial, en este caso, coincide en líneas generales la opinión de la gente con la opinión que el propio líder tiene de su empresa. Esto se debe en parte al pequeño tamaño de la compañía y al fuerte liderazgo que ejerce Bertucci en sus empleados.

Sin embargo, existe una divergencia entre lo que opina el fundador acerca de las creencias de su personal y las verdaderas opiniones la gente. Un análisis de primera instancia, arroja como resultado una falta de comunicación dentro de la empresa. Otra



causa de este resultado puede deberse a la subestimación de Bertucci acerca de la percepción de la gente de los problemas reales de la empresa. Por el análisis de campo realizado, es más probable que sea esto último.

Por todo lo visto anteriormente, se desprende que es posible realizar un análisis más profundo y sacar muchas más conclusiones adaptando la encuesta de Flamholtz tal como se ha planteado en esta oportunidad. Es una herramienta más para análisis de otras empresas.

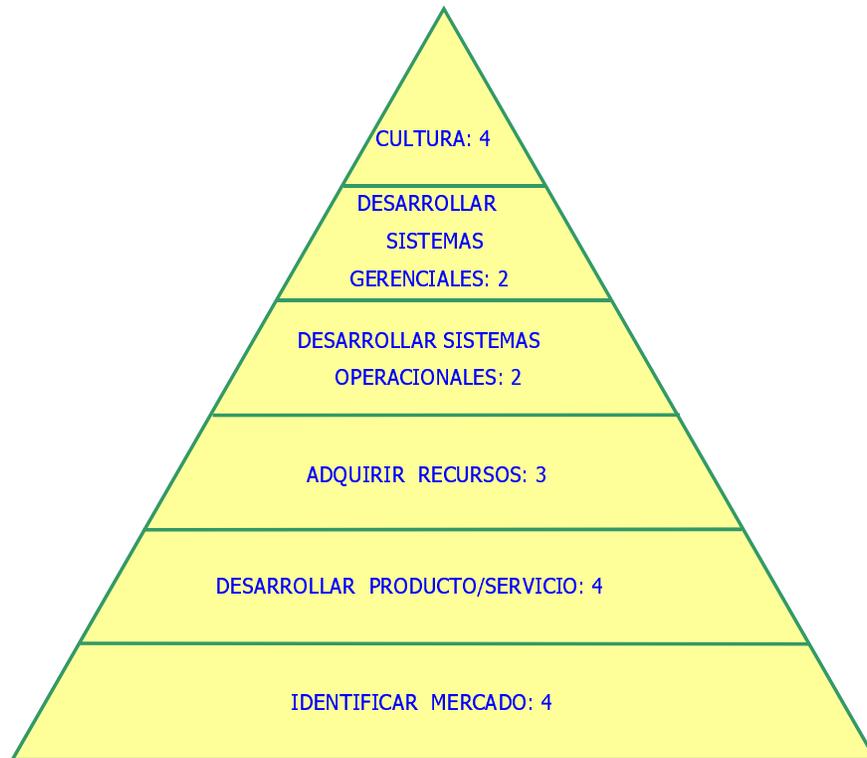
10. ANALISIS SEGUN MODELO DE FLAMHOLTZ

Según las características cualitativas de la empresa, puede concluirse que ha superado satisfactoriamente las etapas I y II y se encontraría en plena fase de profesionalización.

Si bien su infraestructura es adecuada para soportar el nivel de facturación, se han encontrado ciertos problemas:

- Los roles se encuentran definidos, pero frecuentemente algunas responsabilidades se superponen mientras que otras quedan en el vacío.
- Se están realizando diferentes planes (de ventas, de reducción de costos, de mejoras), pero no existe un Business Plan global con objetivos definido, con plazos para su cumplimiento y seguimiento formal del mismo. El presupuesto es informal, elaborado y controlado únicamente por Bertucci.
- A pesar de ser una compañía muy pequeña, hay ciertos problemas de comunicación, sobre todo entre personal de Ventas y Administración.
- Respecto a la incorporación de nuevo personal, no existe un plan formal.
- La capacitación está considerada como de gran importancia para la compañía y es llevada a cabo en forma consistente con las necesidades. Pero esto se realiza en forma bastante espontánea a medida que es requerida y sin un planeamiento formalizado.
- La compensación está basada en la intuición de Bertucci de cómo aporta cada empleado al crecimiento de las ventas y, actualmente, en la atención al cliente. No existen métodos de medición de performance.

Continuando con el modelo de Flamholtz, éste propone una pirámide de desarrollo organizacional con las seis áreas claves para el desarrollo de la organización. Se le asignará un puntaje de uno a cinco a cada área, de acuerdo al nivel alcanzado.



JUSTIFICACIÓN DE LA CALIFICACION:

- Identificación del mercado (4): Desde el inicio de la compañía, Bertucci identificó las necesidades del mercado industrial en lo que respecta a instrumentos de medición y control. Logró encontrar nichos como las válvulas que incorporó al comienzo, las balanzas, que finalmente no prosperaron por falta de conocimiento, y los registradores digitales que cubrieron una necesidad insatisfecha y fueron una de las claves que hicieron despegar a la empresa.

En los últimos años, la empresa ha dejado de crecer, a pesar de las inversiones que la industria realizó en los ´90. Esto puede atribuirse a que el mercado de registradores se ha saturado y aún INDUTECH no ha encontrado un nuevo nicho que la impulse a un nuevo despegue.

A pesar de la recesión actual, el mercado industrial para los instrumentos de proceso es importante y en este momento INDUTECH está orientada a atender la



industria cuyos ingresos están proviniendo de las exportaciones. Es por ello que, a pesar de no haber identificado un nuevo nicho, se ha calificado con un 4.

- Desarrollo de producto/servicio (4): En la selección de los productos Bertucci siempre priorizó la calidad y las marcas reconocidas que satisficieran las necesidades del mercado. Desde la primera válvula que comercializó, tuvo en cuenta que fueran diferentes a las demás conocidas hasta el momento. Se destaca la incorporación constante de nuevos productos con el mismo concepto, lo cual le permite a la empresa estar a la vanguardia en suministro de tecnología. Respecto al servicio, a partir de los últimos años se están desarrollando servicios que acompañen a la comercialización para brindar valor agregado a los clientes en un mercado muy competitivo.

- Adquisición de recursos (3): La empresa iba obteniendo los recursos necesarios a medida que los necesitaba: oficina, secretaria, cadete, otro vendedor. No planificaba la necesidad de recursos futuros. En ciertos momentos, como a principio de los '90, tuvo problemas de falta de los mismos y posteriormente incorporó más recursos de los necesarios que luego debieron ser reducidos. En esa época, se produjo un caos administrativo dado el vertiginoso crecimiento y, ante esa situación, se incorporó demasiado personal efectivo como un contador full time, cadetes y más personal administrativo. Servicios que no tenían que ver con el negocio, como limpieza de las instalaciones también se comenzó a realizar con empleados efectivos aunque no tenían que ver con el negocio. Con el tiempo, cadetería, contabilidad y limpieza finalmente se tercerizaron.

Actualmente, y dada la recesión del momento, los recursos físicos, humanos y financieros son adecuados para el mercado actual. No es necesario, por ejemplo, aumentar el staff de vendedores porque no hay un mercado en expansión que así lo justifique (sino todo lo contrario). Lo mismo sucede con las instalaciones por el mismo motivo. Respecto a la financiación, a pesar de no existir crédito en este momento, la empresa se está financiando muy bien con las ventas que se están generando y no necesita de capital de terceros.

Sin embargo, hay que advertir que puede llegar a tener nuevamente dificultades si las condiciones coyunturales del país mejoran sustancialmente en el corto/mediano plazo. Los vendedores están actualmente trabajando al máximo (por ser pocos) y no alcanzarían para atender un mercado en crecimiento. Dado el tipo de especialización que requiere el negocio, lleva al menos tres meses el entrenamiento cuando se



incorpora un vendedor. Por lo tanto INDUTECH no tendría una rápida respuesta ante un cambio coyuntural.

- Desarrollo de sistemas operacionales (2): La empresa está demasiado focalizada en la generación de ventas y en la atención al cliente. Si bien Bertucci está constantemente intentando mejorarlos, la falta de tiempo provocada por la resolución de los problemas del día a día, no le permite dedicarse más tiempo a las mejoras. En entrevistas con personal de ventas, éstos han manifestado que han tenido problemas con el sistema de inventario, vendiendo productos que, a pesar de estar en el sistema, no se encontraban físicamente en estantería por no estar actualizado a tiempo. También expresaron que se pierde mucho tiempo en encontrar manuales o antecedentes de ventas de años anteriores por encontrarse en lugares incorrectos. Estos inconvenientes no causan demasiado trastorno a la relación con clientes y proveedores debido a la flexibilidad de la empresa por su pequeño tamaño y a la intervención de Bertucci y su personal "apagando incendios".

- Desarrollo de sistemas gerenciales (2): En los últimos años se han comenzado a desarrollar sistemas de planeamiento y seguimiento de algunos objetivos (costos y ventas), así como un plan estratégico. Los mismos son llevados a cabo por el mismo Bertucci y aún falta una mayor formalización y una estrategia a largo plazo. La estructura organizacional está bien determinada, pero es frecuente que varias personas tengan que intervenir en la resolución de un problema sencillo para que la misma sea efectiva.

- Cultura(4): La cultura de la empresa está bien definida. Si bien no existe un manejo formal de la misma, aún no es necesario por el pequeño tamaño de la compañía. La cultura es transmitida directamente por Bertucci y por el personal de mayor antigüedad.

11. RECOMENDACIONES PARA INDUTECH

Se realizó un análisis minucioso a través del desarrollo de los modelos presentados. ¿Cuál es el siguiente paso para INDUTECH?

En pocas palabras se podría recomendar al Ing. Bertucci que tome verdadera conciencia de estar al frente de una empresa ya establecida. De que no es más un emprendimiento con una máquina de escribir y una secretaria part-time, que creció hasta descontrolarse. De que su espíritu emprendedor, y el desafío superado de



convertirse en manager profesional, no son más suficientes para seguir el camino de la consolidación. La empresa debe comenzar a sostenerse por sí misma, como sistema de funciones y operaciones, y no sobre el fundador. La transformación a una empresa profesional.

Cómo persuadir al emprendedor para que delegue, no es algo que se aborda en este trabajo. No obstante es la primera recomendación. Un paso importante que ha dado es el reconocimiento del problema por parte del fundador.

Superada esta etapa, Bertucci se debería focalizar en expandir el negocio. Su experiencia, contactos y conocimiento, le permitirán ajustar la visión, la misión, los objetivos y las estrategias. Debe dirigir en lugar de operar. Debe salir del día a día para dar un paso hacia arriba, y ver a su empresa como si fuera un barco a vela. Debe analizar la fuerza y dirección del viento, la corriente, la marea, la hora del día, la latitud y longitud, y la posición del próximo destino. Debe ser el auténtico capitán del barco, en lugar de un marinero más.

Esto se enmarca sinérgicamente con la situación de su hijo tomando estudios de management. Su hijo puede asumir un rol más ejecutor en la cabeza de la firma. Seguramente, aprovechando las nuevas técnicas de management de negocios que está adquiriendo, pueda profesionalizar definitivamente la empresa para que se consolide. Lejos de caer en la “trampa de la familia”, puede convertirse en una nueva dirección, joven, especializada, y con la cultura del fundador arraigada.

Adoptar sistemas es un objetivo a enfrentar. Un sistema contable por si solo, no es suficiente. Debe ser un sistema abarcativo de las operaciones logísticas. Servicio al cliente no es sólo atender bien al cliente. Los problemas de movimiento de materiales en una empresa puramente comercial, no deberían existir. La integridad de módulos del sistema permitiría reflejar los costos de toda la logística en forma inmediata y contabilizarlos simultáneamente.

El paso siguiente sería la descentralización de actividades. Una persona no puede concentrar las áreas de recursos humanos, dirección estratégica, marketing y publicidad, comercialización, logística, etc. Se deben fijar prioridades, y tomar profesionales que asuman los roles específicos. Luego vendrá el crecimiento en cada área particular. La dirección debe tomar información de las áreas, para tomar las decisiones. Los problemas deben dejar de pasar por el cuello de botella que está provocando el fundador.



Las comunicaciones son un t3pico del cual se desprenden varias recomendaciones: comunicaci3n de los planes y el seguimiento, comunicaci3n de los objetivos de cada uno para cumplir el plan, comunicaci3n horizontal y vertical del seguimiento del plan, comunicaci3n de la visi3n, misi3n, objetivos y estrategia de la firma, etc. Existen muchos m3todos formales de comunicaci3n: carteleras, revista de la empresa, manual de inducci3n, carteles, posters, e-mails corporativos, intranet, reuniones informativas, cursos y seminarios, etc. Todo esto es tendiente a eliminar rumores, movilizar la capacidad colectiva, favorecer la identificaci3n del personal, incrementar la participaci3n, tomar decisiones alineadas (lo cual favorece el proceso de delegaci3n), aumentar la productividad (control de costos), etc.

Dentro de los recursos humanos, se debe evaluar el desempe1o del personal, desarrollar un plan de carrera, y planificar los futuros puestos clave. Implementar m3todos de motivaci3n de empleados (se puede evitar el miedo a perder el trabajo). Se deben dise1ar y analizar los puestos de trabajo, y formalizar un sistema de remuneraciones e incentivos.

Es Bertucci quien tiene en sus manos la decisi3n. Solo 3l puede evitar caer en la "trampa del fundador", donde nunca se deja de querer tener el control. Ese el gran desaf3o. Es como la despedida de un hijo que en su mayor3a de edad, debe independizarse para hacer su vida.

12. MODELO DE FLAMHOLTZ: APLICACION A LA ARGENTINA

El Modelo de Flamholtz, como se ha comentado anteriormente, tiene sus limitaciones para la aplicaci3n en nuestro pa3s.

En cuanto al aspecto cualitativo de las etapas del modelo, no habr3a que realizarle mayores ajustes.

Pero s3 es importante destacar que este modelo est3 desarrollado a partir casos en empresas norteamericanas. Por ello, para nuestro an3lisis cuantitativo es necesario realizar ciertas consideraciones:

- a) Dado que se trata de un mercado mucho menor que en USA, los est3ndares de facturaci3n en Argentina son marcadamente inferiores.
- b) El monto de facturaci3n a considerar debe ser en condiciones de coyuntura "normales". En primera instancia, no es posible considerar la facturaci3n



2001/2002 dado que el análisis se vería afectado por la situación muy particular del contexto macroeconómico actual.

Para lograr adaptar a la Argentina el modelo de etapas según ingresos, hay que llevar los montos a valores adecuados para la realidad del país.

Un método que se propone aquí para ajustar dichos valores, es comparar el PBI per cápita de Argentina con el PBI per cápita de USA. Este parámetro nos da una idea de la actividad económica de ambos países. Si en el año 2001 el PBI per cápita de USA fue de aproximadamente 5 veces el argentino (Ver ANEXO IV-a), entonces los montos a considerar deberán ser 5 veces menores. Para realizar un enfoque más generalizado, se tomará que la relación de PBI es de aproximadamente 4 veces según puede apreciarse en la serie histórica de la última década(Ver ANEXO IV-b). Por lo tanto, el cuadro ajustado, quedaría de la siguiente manera:

Etapa	Descripción	Area crítica de desarrollo	Tamaño aproximado según ventas (U\$S)	
			<i>Empresas fabricantes</i>	<i>Empresas de Servicios</i>
I	New Venture	Mercados y productos	< 0.25 millones	< 0.075 millones
II	Expansión	Recursos y sistemas operacionales	0.25-2.5 millones	0.075 a 0.825 millones
III	Profesionalización	Sistemas de Management	2.5-25 millones	0.825-8.25 millones
IV	Consolidación	Cultura corporativa	25-125 millones	8.25-41.75 millones

A continuación se comprobará si el modelo de Flamholtz ajustado puede aplicarse a INDUTECH.

Dado que se trata de una empresa comercial, se encuentra más cercana a una empresa de servicios que a una manufacturera. Según el modelo original que plantea Flamholtz y de acuerdo a sus ingresos aproximados de 1.5 millones, debería encontrarse en la Etapa II - Expansión. Sin embargo según el modelo ajustado por PBI, se encuentra en la Etapa III - Profesionalización.

- Esta conclusión coincide con las conclusiones obtenidas en el análisis cualitativo.-

Se ha demostrado que este modelo ajustado funciona aplicado a la empresa en estudio para la última década en la cual regía aún la Ley de Convertibilidad y la economía era aún bastante estable.

Ahora se intentará analizar si este modelo es aplicable a la situación económica actual.

La facturación de INDUTECH en el ejercicio 2001/2002 fue de aproximadamente U\$S 800000. Por otro lado, en Argentina hubo una caída considerada del PBI producto de la recesión y de la devaluación. Para el segundo trimestre del 2002, la relación de PBI per cápita entre USA y Argentina fue de aproximadamente 20 veces. Por lo tanto, el cuadro ajustado para el 2002 quedaría de la siguiente forma:

Etapa	Descripción	Area crítica de desarrollo	Tamaño aproximado según ventas (U\$S)	
			<i>Empresas fabricantes</i>	<i>Empresas de Servicios</i>
I	New Venture	Mercados y productos	< 0.05 millones	< 0.015 millones
II	Expansión	Recursos y sistemas operacionales	0.05-0.5 millones	0.015 a 0.165 millones
III	Profesionalización	Sistemas de Management	0.5-5 millones	0.165-1.65 millones
IV	Consolidación	Cultura corporativa	5-25 millones	1.65-8.35 millones

Nuevamente se puede apreciar que INDUTECH se encuentra en la etapa de Profesionalización como en el caso anterior y coincide nuevamente con el análisis cualitativo.

- Este modelo de Flamholtz ajustado es aplicable aún en una particular situación como la económica actual -

13. CONCLUSIONES

Los modelos de crecimiento analizados se adaptan casi a la perfección al caso presentado. En particular se intentó mejorar uno de ellos, el de Flamholtz, ajustándolo a las realidades argentinas. Con unas modificaciones, se demostró que es aplicable a una empresa aún en una situación extrema de crisis económica como la que se está viviendo actualmente en el país.

Con el modelo que se ha propuesto, se espera que funcione para la mayoría de los emprendimientos argentinos. Es lógico que la facturación de las empresas estén, en forma general, afectados por el crecimiento o caída del PBI del país. Sin embargo, se podrían tomar otras variables como ajuste del modelo de acuerdo al tipo de empresa. Por ejemplo, para empresas exportadoras según variaciones del monto anual de las exportaciones del país, para empresas de venta de insumos industriales según variaciones de la producción industrial, para empresas agrícola-ganaderas según índices del sector, etc. Encontrar la mejor variable de ajuste del modelo en cada sector, puede ser un desafío para investigaciones futuras.

Por otro lado, se aportó una forma más completa de realizar la encuesta planteada por Flamholtz para determinar los "Growing Pains". Esto permitió llegar a un análisis más profundo, el cual se espera que pueda ser también aplicado a otras empresas.

La adaptación del modelo de Flamholtz a la realidad Argentina puede ser una ventajosa herramienta para el análisis de nuevos emprendimientos como de los que ya existen. Con una adecuada adaptación de los montos para la clasificación de las etapas es posible identificar en forma muy sencilla la etapa en que se encuentra una empresa. No sería necesario, en primera instancia, realizar un exhaustivo análisis cualitativo para lograrlo.

La adaptación de la encuesta planteada, también presenta una ventaja fundamental. Es posible analizar las desviaciones que existen entre la visión del CEO de una empresa respecto a la de sus subordinados. En Argentina, muchas empresas parecen no tener un rumbo definido y, en la mayoría de los casos se debe a que no poseen una clara visión compartida por todos sus integrantes. Con la herramienta presentada es factible detectar este problema.



14. PALABRAS FINALES

En este trabajo se tomó como caso de estudio una empresa argentina que ha superado satisfactoriamente varias crisis de crecimiento y turbulencias económicas que sacudieron el país en sus últimos veinticinco años. Como quedó al descubierto a lo largo de este desarrollo, es fundamental la proactividad de un emprendedor para lograrlo.

Será muy importante para el crecimiento de nuestra economía la incentivación de los nuevos emprendimientos. En Argentina hay una gran cantidad de empresarios como Bertucci que han logrado sostener su empresa a pesar de condiciones de contexto adversas. Si hubiera un mínimo de apoyo hacia ellos, nuestro país estaría creciendo a un ritmo sostenible. Tenemos los recursos humanos y gerenciales como para lograrlo. Por ello, no será complejo volver a insertarse en el mundo.

Desde el punto de vista académico, se pretendió realizar un humilde aporte al análisis de las empresas. Esto es sólo un grano de arena dado que el estudio en la materia recién comienza:

..."El hombre no es la suma de lo que tiene, sino la totalidad de lo que todavía no tiene y podría tener."⁴

⁴ Jean Paul Sartre