



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Negocios y Administración Pública

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Estrategias aplicadas por la dirección de Sinteplast S.A., desde 1958 hasta 2021, que la consolidaron como una empresa referente de la industria argentina

Strategies implemented by Sinteplast S.A. management, from 1958 to 2021, which consolidated it as a benchmark company in the Argentine industry

AUTOR: GUZMÁN SHJÖDT, PABLO DAVID

DIRECTOR: MG. RICARDO CZIKK

SEPTIEMBRE 2023

Agradecimientos

Dedico este trabajo final de maestría muy especialmente a mi esposa y mi hijo, Silvina y Joaquín, quienes me han brindado su apoyo incondicional y me han acompañado en este desafío académico. Y también a mis padres quienes, desde mi infancia, me inculcaron que la mejor herencia es la educación.

Expreso mi sincero agradecimiento a todos aquellos que colaboraron en la realización de este trabajo, destacando la labor de mi tutor, Mg. Ricardo Czikk, cuya orientación y guía fueron fundamentales para este proyecto. Hago extensivo el agradecimiento al profesor Luis Karpf, quien me brindó orientación y consejo en los primeros avances de esta investigación, y a mis colegas con quienes compartimos esta enriquecedora experiencia académica.

Asimismo, quiero agradecer muy especialmente a las autoridades de Sinteplast, en particular a Marysol Rodríguez, por facilitarme el acceso a información y documentación relevante de la organización, así como a todas las personas que participaron en las entrevistas y compartieron sus experiencias personales, enriqueciendo significativamente el análisis.

Por último, un agradecimiento muy especial a mi querida Universidad de Buenos Aires, institución que me ha brindado las herramientas necesarias para mi formación profesional a lo largo de dos carreras de grado, que culmina con esta maestría de posgrado.

Resumen

Las empresas familiares desempeñan un rol esencial en la economía global. Sin embargo, muchas de ellas desaparecen cuando ocurren cambios generacionales, debido a la falta de una adecuada planificación. Por sus propias características, estas organizaciones enfrentan desafíos únicos vinculados con una estructura compleja signada por las emociones, las relaciones de confianza, la superposición de roles en los que se confunden familia y empresa, como así también, la coexistencia de diferentes generaciones de un mismo grupo familiar, entre otras cuestiones, que las convierten en un tipo de entidad singular.

Esta investigación tiene como objetivo identificar las principales ventajas competitivas que tienen las empresas familiares y, también, alertar sobre los peligros de crecer sin una adecuada planificación que contemple, al mismo tiempo, los aspectos empresariales como los familiares.

En ese contexto, el análisis se centró en una empresa familiar argentina que ha experimentado un crecimiento sostenido durante seis décadas, a través de tres generaciones de la familia fundadora.

Sobre la base de los objetivos planteados, las investigaciones se basaron en la recolección de información bibliográfica de diferentes libros, artículos periodísticos y otros documentos. Asimismo, se realizaron entrevistas a determinados sujetos tipo, quienes proporcionaron datos relevantes que permitieron obtener conclusiones determinantes para el análisis.

Los hallazgos proporcionaron una comprensión más profunda de las características de las organizaciones familiares y de los desafíos que afrontan para alcanzar su sostenibilidad y éxito a largo plazo. El desarrollo se dividió en cuatro capítulos; el primero (5.1) aborda el contexto histórico, político y socioeconómico en el que surgió, se desarrolló y consolidó la empresa analizada; en el segundo (5.2) se examinan los elementos “familia, propiedad y organización” y los factores que influyen en el éxito y el fracaso de las empresas familiares; el tercero (5.3) permite identificar las fases del ciclo de vida que normalmente transitan estas entidades y las crisis asociadas a cada etapa y, por último, un capítulo (5.4) dedicado al enfoque estratégico que llevó al éxito a la empresa seleccionada para el análisis.

De este modo, esta investigación proporciona herramientas y conocimientos valiosos que resultan de ayuda para emprendedores y empresarios familiares que deben enfrentar los desafíos para el crecimiento y la continuidad de sus empresas.

Palabras clave: Empresa familiar, management, estrategia competitiva, protocolo familiar.

Abstract

Family businesses play an essential role in the global economy. However, many of them disappear during generational changes due to a lack of adequate planning. Due to their unique characteristics, these organizations face unique challenges linked to a complex structure marked by emotions, trust relationships, role overlap where family and business intertwine, and the coexistence of different generations within the same family group, among other factors, making them a distinctive entity.

This research aims to identify the main competitive advantages of family businesses and also raise awareness about the dangers of growing without proper planning that considers both business and family aspects. In this context, the analysis focused on an Argentine family business that has experienced sustained growth over six decades through three generations of the founding family.

Based on the stated objectives, the research relied on the collection of bibliographic information from various books, newspaper articles, and other documents. Interviews were also conducted with specific subjects who provided relevant data that led to decisive conclusions for the analysis.

The findings provided a deeper understanding of the characteristics of family organizations and the challenges they face in achieving long-term sustainability and success.

The development of the study was divided into four chapters: the first (5.1) addresses the historical, political, and socioeconomic context in which the analyzed company emerged, developed, and consolidated; the second (5.2) examines the elements of "family, ownership, and organization" and the factors influencing the success or failure of family businesses; the third (5.3) identifies the stages of the life cycle typically traversed by these entities and the crises associated with each stage, and finally, a chapter (5.4) dedicated to the strategic approach that led to the success of the selected company for analysis.

Thus, this research provides valuable tools and knowledge that can assist entrepreneurs and family business owners in addressing the challenges of growth and continuity in their enterprises.

Keywords: Family business, management, competitive strategy, family protocol.

Contenido

1. Resumen del proyecto	6
1.1. Tema	6
1.2. Título.....	6
1.3. Tipo de trabajo	6
1.4. Introducción	6
1.5. Estado del arte.....	7
1.6. Justificación	9
2. Planteamiento del tema.....	11
2.1. Pregunta problema	11
2.2. Objetivos.....	11
2.2.1. Objetivo general.....	11
2.2.2. Objetivos específicos	11
2.3. Hipótesis	11
3. Marco teórico.....	12
3.1. Marco conceptual.....	13
3.1.1. Empresa familiar.....	13
3.1.2. Management.....	13
3.1.3. Estrategia competitiva.....	14
3.1.4. Protocolo familiar	14
4. Metodología de investigación.....	15
4.1. Técnicas de investigación	16
5. Hallazgos / Desarrollo	17
5.1. Respuesta al objetivo específico 1	17
5.1.1. Período: 1950 al 1979	17
5.1.2. Período: 1980 a 1989	21
5.1.3. Período: 1990 a 1999	23
5.1.4. Período: 2000 a 2009	26
5.1.5. Período: 2010 a 2019	31
5.1.6. Período: 2020 a 2021	36
5.1.7. Conclusiones	39
5.2. Respuesta al objetivo específico 2	40
5.2.1. Familia, propiedad y organización.....	40
5.2.2. Factores asociados al éxito y al fracaso	41
5.2.3. Conclusiones	57
5.3. Respuesta al objetivo específico 3	59
5.3.1. Ciclo de vida de la empresa familiar	59

5.3.2. Conclusiones	83
5.4. Respuesta al objetivo específico 4	85
5.4.1. Enfoque estratégico del negocio	85
5.4.2. El gobierno corporativo	86
5.4.3. Visión, misión y valores	90
5.4.4. Unidades estratégicas de negocio (UEN)	93
5.4.5. Estrategia competitiva.....	95
5.4.6. Aspectos estratégicos diferenciales.....	106
5.4.7. Conclusiones	119
6. Reflexiones finales	121
7. Bibliografía.....	123
8. Anexo. Datos de entrevistados	127

1. Resumen del proyecto

1.1. Tema

Management en empresas familiares.

1.2. Título

Estrategias aplicadas por la dirección de Sintoplast S.A., desde 1958 hasta 2021, que la consolidaron como una empresa referente de la industria argentina.

1.3. Tipo de trabajo

Estudio de caso.

1.4. Introducción

El empresario argentino es reconocido por su capacidad de resiliencia y adaptación a los cambiantes contextos económicos que el país ha presentado a lo largo de su historia. En ese marco, la mayoría de los proyectos empresariales en Argentina se generan a partir de relaciones familiares. Pese a ello, existe una gran cantidad de emprendimientos familiares, en su mayoría MiPyMEs (micro, pequeñas y medianas empresas), que fracasan al no poder superar las dificultades del entorno, pero también, por la propia incapacidad y falta de idoneidad de sus dueños quienes sucumben, entre otros motivos, al no saber separar a tiempo los intereses del negocio y los de la familia.

Las empresas familiares son el motor de las economías mundiales y la Argentina no es una excepción. Más del 80% de las empresas de nuestro país son familiares, las que representan más del 50% de la actividad económica. A nivel mundial, se estima que sólo un tercio de estas empresas alcanzan la segunda generación, el 15% transita la tercera, y sólo el 1% llega a la cuarta. En Argentina las estadísticas muestran una situación similar, con aproximadamente un 70% de empresas que no sobreviven a la primera generación familiar, 30% se heredan a los hijos y sólo 5% llega a los nietos (Antognolli, y otros, 2012).

Un informe conjunto de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores (SePyME) y el Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF), refleja que en 2022 en el país había unas 541.000 MiPyMEs activas, de las cuales al menos un 80% se constituían bajo la lógica de empresa familiar. Según el IADEF, los principales desafíos a la hora de gestionar una empresa familiar se vinculan con la continuidad y transición generacional (desarrollo de una visión y valores compartidos); liderazgo y conducción;

profesionalización de la familia y de la empresa; y aspectos vinculares como la comunicación entre los miembros de la familia (Argentina.gob.ar, 2022).

En este contexto, el presente trabajo busca identificar fortalezas y factores de riesgo que enfrentan las estructuras empresariales familiares, a través del estudio de un caso de éxito, que transita más de seis décadas de historia y se encuentra en un momento de planificación para generar un ordenado traspaso de la dirección, de la segunda a la tercera generación.

El análisis se centra en la historia de Sintoplast S.A. (en adelante Sintoplast), empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de esmaltes, lacas, pinturas, barnices, productos de revestimiento y para la construcción, que nació como un pequeño emprendimiento en el garaje de la casa de su fundador y se convirtió en la empresa líder del mercado de las pinturas de nuestro país. A lo largo del trabajo, se identifican y destacan momentos trascendentales en la trayectoria de la familia Rodríguez, fundadora de Sintoplast y de un grupo de empresas relacionadas, situadas en diferentes regiones de la Argentina y países vecinos, como Brasil, Bolivia, Paraguay y Uruguay. Dada la fuerte relación que existe entre las sociedades de la familia Rodríguez (en adelante, Grupo Sintoplast), se analizarán también las estrategias asociadas a estas empresas, que han contribuido para hacer de Sintoplast la marca de pinturas más vendida de la Argentina.

1.5. Estado del arte

Históricamente, la familia ha sido considerada la primera forma de organización humana, por lo que las primeras estructuras de la actividad comercial e industrial se conformaron como extensiones de la familia. Aunque a menudo se asocia a las empresas familiares con pequeños emprendimientos poco profesionalizados, existen ejemplos de marcas reconocidas mundialmente con raíces familiares, como son los casos de Wall-Mart, Volkswagen, Ford, BMW, BGH, Samsung, S.C. Johnson, Zara o Cargill.

No existe una definición única para el concepto de empresa familiar, pero todas coinciden en que **la empresa y la familia son dos instituciones sociales distintas con objetivos propios, de cuya confluencia emerge un nuevo sistema: la empresa familiar** (Barroso Martínez & Barriuso Iglesias, 2014).

Pérez Molina (2012) resumió las principales teorías que explican las estructuras de las empresas familiares: 1) El “Modelo de los tres círculos”, desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1978, explica la forma en que se sobreponen los sistemas de la familia, la empresa y la propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones.

2) El “Modelo evolutivo tridimensional”, desarrollado por Gerisk en 1997, analiza con detenimiento los cambios existentes entre los tres círculos básicos (familia, empresa y propiedad), brindando una visión del proceso de crecimiento de la empresa familiar, al describir cómo los miembros van cambiando de un subconjunto a otro, se agregan o desaparecen, conforme transcurre la vida: se suceden matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, entran y salen gerentes, empleados, socios y accionistas. 3) El “Modelo de los cinco círculos”, propuesto en 2002 por el autor español Joan Amat, es una ampliación del modelo de los tres círculos que agrega dos aspectos más: la gestión de la empresa, la cual hace referencia a la dimensión organizativa, a las perspectivas estratégicas y a la competitividad de la empresa en cuanto a productos, mercados y recursos, y la sucesión, que afecta directamente a las otras cuatro áreas. 4) El “Modelo de poder en la empresa familiar” surge en el año 2000 con Vilanova, A., quien se centra, principalmente, en las influencias que surgen en las relaciones económicas y la política de recursos humanos, estableciendo cuatro niveles o planos diferentes para definir las características de una empresa familiar: ideológico, político, económico y de continuidad.

En Argentina existen diferentes causas por las que muchas de estas firmas fracasan. Los factores externos tienen que ver con un contexto económico generalmente desfavorable y con escasas políticas públicas eficientes orientadas a los pequeños y medianos emprendimientos. Para Atilio Penna (2008), existen otros factores que intervienen en esta alta tasa de fracasos, como la falta de experiencia y conocimientos empresariales y de gestión por parte del fundador. De esta manera, la falta de una adecuada formación limita al dueño fundador a la hora de ejecutar funciones esenciales como lo son las tareas de administrar, delegar responsabilidades y preparar el terreno para la generación continuadora.

Santiago Dodero (2019) sostiene que las principales causas de muerte de las empresas familiares tienen que ver con problemas organizativos, conflictos familiares por fallas en la comunicación y una administración deficiente. Por otra parte, destaca como otra debilidad, a la informalidad en el gobierno de las pequeñas empresas:

...funciones a cargo de familiares en las que no están claros los objetivos ni sus responsabilidades; las dificultades que tienen para tratar los pobres desempeños de los familiares porque lo consideran como un ataque personal y generan mayores conflictos; se designan a familiares para puestos que no cuentan con las suficientes competencias, porque no se evalúa si los familiares las tienen. (Dodero, 2020)

Otra característica que distingue a estas entidades es la fuerte dependencia del dueño fundador. En su estudio sobre el poder y el cambio organizacional, Jorge Etkin (2020) menciona que uno de los casos típicos de crisis de las compañías familiares la provoca la

desaparición de la figura del fundador, con la consiguiente crisis de sucesión.

La dificultad para delegar es otro distintivo de este tipo de organizaciones. Según la mirada de Peter Drucker, “Los peores ejemplos de espíritu pobre se encuentran habitualmente en el pequeño negocio dirigido por un dictador, que no tolera oposiciones y que insiste en tomar solo todas las decisiones.” (Drucker, 1979, como se citó en Penna, 2008, pág. 25).

Así, las empresas familiares que sobreviven son aquellas en las que sus fundadores se dedican a hacer lo que saben y delegan todo aquello para lo que no se prepararon.

Estas compañías deben afrontar desafíos comunes a todas las organizaciones que persiguen un fin de lucro, a los que se le agrega un nivel superior de conflicto, generado por la convivencia de diferentes generaciones de familiares que gestionan la conducción.

Para Juan Carlos Aimeta (2021), es importante comprender que no todo lo que es bueno para la empresa es bueno para la familia y viceversa. Por ello, para evitar conflictos entre la familia y la organización, deben establecerse reglas claras y consensuadas que regulen esa relación. Una herramienta que puede ayudar a evitar futuros conflictos, es un adecuado protocolo que establezca un marco de convivencia y de participación en los asuntos de la empresa. “El objetivo del ‘protocolo familiar’ es establecer las reglas básicas de dicha relación para los socios actuales y para las futuras generaciones, de manera de asegurar la continuidad de la empresa en manos de la familia” (Aimetta, 2021).

Por su parte, Guillermo Perkins (2017) sostiene que el protocolo es un acuerdo familiar que tiene el carácter de ser artesanal, dado que debe adaptarse a las situaciones concretas de la empresa y de la familia misma. Asimismo, enfatiza que para diseñar este documento es importante contar con un facilitador o asesor que sea imparcial, externo a la familia, que intervenga especialmente en cuestiones conflictivas.

La historia de Sintoplast está íntimamente relacionada con la de su fundador, Don Raúl Rodríguez (1925-2018), quien supo guiar a sus hijos y nietos para lograr el crecimiento de la empresa familiar. Es un claro ejemplo de empresario argentino que puso su vida al servicio de su emprendimiento y su familia, como también de sus empleados y clientes. El legado de Don Raúl hoy se ve reflejado en cada uno de sus hijos y nietos, quienes siguen escribiendo la historia de Sintoplast, una historia que merece ser contada.

1.6. Justificación

A lo largo de mi trayectoria profesional, durante más de 15 años me desempeñé en consultoras internacionales como asesor de empresas nacionales y multinacionales, lo que me permitió desarrollar una mirada crítica de las diferentes estructuras organizacionales.

Al ingresar en Sintoplast en abril de 2014, percibí que se trataba de una empresa con características distintivas, con sólidos pilares basados en valores familiares y con estrategias empresariales creativas que la llevaron a competir con grandes compañías multinacionales. En la firma conviven características típicas de las compañías líderes y cuestiones propias de las pequeñas empresas familiares, lo que le otorga una mayor riqueza al análisis.

El propósito de este trabajo es investigar y explicar las decisiones estratégicas que llevaron a Sintoplast a convertirse en un modelo de éxito, dentro del ámbito de las empresas familiares, con el fin de brindar un valioso aporte a los empresarios familiares, que son el motor de las economías regionales y que a menudo, solo cuentan con su propia intuición para enfrentar el desafío de sobrevivir e intentar crecer en un contexto turbulento.

El presente trabajo ofrece información valiosa sobre la historia y las estrategias implementadas en una empresa familiar que ha mantenido un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo y que continúa afrontando nuevos desafíos. El enfoque busca identificar las cualidades que representan ventajas competitivas para las organizaciones familiares, como así también, alertar sobre los peligros de crecer sin una planificación adecuada.

Para ello, se analizarán las políticas estratégicas implementadas por el management de Sintoplast a lo largo de seis décadas, que le posibilitaron cruzar la barrera de la PyME para convertirse en una firma de gran envergadura que lidera el mercado de las pinturas en Argentina y que logró expandirse a otros países de la región. A lo largo de su historia, la innovación, el desarrollo y el compromiso desempeñaron un papel clave para su crecimiento y consolidación. Actualmente, la empresa se encuentra dando los primeros pasos para generar una ordenada transición de su dirección, de la segunda a la tercera generación, constituyendo un claro ejemplo de empresa familiar que ha superado dificultades y supo aprovechar las oportunidades que se le presentaron a lo largo de su trayectoria.

Claudio Rodríguez, uno de sus accionistas, destaca la agilidad de las compañías familiares en la toma de decisiones, respecto de las estructuras multinacionales que se vuelven burocráticas y mantienen una visión global del negocio. Sostiene que el empresario local siempre piensa en invertir en su tierra y destaca “el ímpetu que tienen los empresarios argentinos familiares, que ponen toda su pasión en sus empresas. Eso lleva a tener una creatividad y agilidad que las demás compañías no tienen” (Catalano S. , 2019).

En Sintoplast aún sigue muy vigente la figura de su fundador, Don Raúl Rodríguez, quien supo reinventarse una y otra vez, asumió riesgos, se rodeó de profesionales idóneos y preparó el camino para que las siguientes generaciones le den continuidad a la empresa familiar que logró conquistar el mercado argentino de las pinturas.

2. Planteamiento del tema

2.1. Pregunta problema

¿Qué decisiones estratégicas le permitieron a Sinteplast, dejar de ser un pequeño emprendimiento familiar, para convertirse en una empresa referente de la industria argentina, logrando armonizar la relación entre familia y empresa?

2.2. Objetivos

En este apartado, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos que sustentarán las bases del trabajo a realizar, a lo largo del presente estudio de caso.

2.2.1. Objetivo general

Identificar y evaluar las principales políticas y estrategias llevadas a cabo por el management de Sinteplast, en sus seis décadas de historia, que le permitieron dejar de ser un pequeño emprendimiento familiar, para convertirse en una empresa referente de la industria nacional.

2.2.2. Objetivos específicos

- 1) Identificar hechos y circunstancias significativos que resultaron determinantes para el nacimiento, crecimiento y consolidación de Sinteplast, considerando el contexto histórico, sociopolítico y económico, desde la década de 1950 hasta 2021.
- 2) Analizar el vínculo entre familia, propiedad y organización, en el modelo Sinteplast.
- 3) Identificar y analizar las diferentes etapas del ciclo de vida de Sinteplast, desde sus inicios hasta 2021.
- 4) Evaluar las principales estrategias competitivas que le permitieron a Sinteplast, mantener un crecimiento sostenido a lo largo de seis décadas, hasta convertirse en una empresa referente de la industria nacional.

2.3. Hipótesis

La ambición de su fundador, la permanente inversión en investigación y desarrollo, la profesionalización de las diferentes áreas, un ordenado protocolo y fuertes principios familiares, le permitieron a Sinteplast dejar de ser un pequeño emprendimiento familiar, para convertirse en una empresa referente de la industria argentina.

3. Marco teórico

De las definiciones propuestas por diferentes autores, se podría concluir que una empresa familiar es una unidad socio-económica con fines de lucro, cuya propiedad y/o la dirección está en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar. Esta particularidad las vuelve vulnerables, por lo que es necesario que los empresarios familiares se focalicen en alcanzar un consenso con todos los integrantes de la familia, en pos de la profesionalización de las diferentes áreas, para evitar que estas organizaciones fracasen.

Existen numerosos autores que han producido bibliografía muy valiosa vinculada con la temática de las empresas familiares, a nivel nacional e internacional, por lo que, a lo largo del presente trabajo se extraerán elementos útiles de las diferentes teorías examinadas.

Dada la particularidad de la idiosincrasia del empresario familiar argentino, el presente trabajo se centra, principalmente, en la obra de un autor que posee una vasta experiencia en la temática y es conocedor del contexto histórico, social y macroeconómico de nuestro país, como lo es Santiago Doderó.

El autor ha desarrollado una amplia experiencia en consultoría, capacitación e investigación de empresas familiares, respaldada por una trayectoria de más de 30 años. Actualmente, se desempeña como consultor internacional, asesorando a empresarios familiares de Latinoamérica, desde el año 2002. Es autor de libros como “El Método EFE” (El Ateneo, 2019), “El Secreto para Resolver Conflictos en la Empresa Familiar” (El Ateneo, 2014), “El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas” (El Ateneo, 2008) y “La Empresa Familiar y sus Ventajas Competitivas” (El Ateneo, 1997). Por otra parte, es director fundador del Instituto de la Empresa Familiar de ADEN International Business School (1993), escuela de negocios que ha contribuido al desarrollo empresarial de América Latina, de la que es vicepresidente y cofundador. Asimismo, se ha desempeñado como docente en casas de estudio como la Universidad Nacional de Rosario, la Universidad Nacional de Cuyo, la Universidad Adolfo Ibáñez (Chile) y la Universidad de La Sabana (Colombia), entre otras. En su obra El Método EFE (Empresas Familiares Exitosas), Santiago Doderó (2019) distingue las siguientes etapas, como aquellas que normalmente se dan en el ciclo de vida de una empresa familiar: 1) la del fundador que emprende el negocio con pasión, una clara visión y una enorme capacidad de trabajo; 2) el crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador e incorporación de los hijos; 3) el crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos; 4) el ingreso de los nietos del fundador; 5) la organización profesional y 6) el gobierno corporativo profesional.

Cada una de estas etapas trae aparejadas diferentes crisis como la dificultad para delegar, la

incorporación de los hijos al negocio, la confusión de los roles como el de padre/jefe y el de hijo/empleador, los conflictos entre hermanos o el fallecimiento del fundador y la puja entre los herederos.

En este sentido, cada organización tiene sus propias características y formas de afrontar las diferentes etapas, con sus sucesivas crisis. Aquí juegan un factor preponderante los estilos de liderazgo, la comunicación y las relaciones intergeneracionales.

3.1. Marco conceptual

En el presente trabajo se pueden identificar las siguientes palabras clave: empresa familiar, management, estrategia competitiva y protocolo familiar.

Con el fin de que el lector pueda comprender el alcance de estos conceptos, a continuación se brindan las definiciones pertinentes.

3.1.1. Empresa familiar

Si bien, se desarrollará este concepto a lo largo del trabajo, es importante consensuar sobre la interpretación del alcance del término dado que no existe una única definición de empresa familiar aceptada universalmente.

Para el presente trabajo, se toma una definición que resume la mirada de distintos referentes en la temática. Se trata de la interpretación dada por Gallo (1989) y Lansberg (1983), quienes sostienen que lo que define a una empresa familiar 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 (como se citó en Doderó, 2019, pág. 24).

3.1.2. Management

El diccionario panhispánico de dudas de la Real Academia Española define a este concepto de la siguiente manera:

Voz inglesa, usada con cierta frecuencia en el lenguaje empresarial. Se trata de un anglicismo evitable, ya que equivale a los términos españoles dirección, gestión o administración. También significa ‘cuerpo directivo de una empresa’, caso en el que debe sustituirse por dirección, gerencia o directiva. Así, en «Los empresarios pueden aportar su capacidad de management» (Cronista [Arg.] 10.7.92), debió escribirse capacidad de gestión; en «El management de la compañía, y ahí se incluye a todo el grupo que gestiona la empresa, controla [...] un 9 por 100 adicional» (Tiempo [Esp.] 8.1.90), debió escribirse La dirección de la compañía. (Real Academia Española, 2005)

A pesar de lo expuesto, a lo largo del presente trabajo se utiliza la palabra en su idioma original, dado que la misma ha sido incorporada a la cotidianeidad del habla española, especialmente, a nivel empresarial.

Peter Drucker, considerado el padre del management, ha desarrollado estudios sobre este concepto, aportando nuevas teorías y estableciendo a la administración como una disciplina. Para Drucker, “la definición del Management se basa en las funciones que todo directivo debe aplicar: fijar objetivos, organizar recursos, motivar al personal, supervisar el rendimiento y desarrollar personas, ellos incluidos.” (Drucker, como se citó en Blanco, 2019)

3.1.3. Estrategia competitiva

A los efectos del presente análisis, la definición de este término se basa en el enfoque adoptado por Michael Porter, quien sostiene que, “En lo esencial, diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas.” (Porter, 2008)

Esta definición se complementa con la elaborada por el Profesor Emérito de la UBA Alberto Levy¹, quien define a la estrategia competitiva de la siguiente manera:

Es aquello en lo que la empresa se enfoca a hacer diferente que los demás, para crear valor sostenible y sustentable, asumiendo un riesgo aceptable, innovando constantemente en su cadena de valor, priorizando el compromiso de su gente y generando barreras de protección para que otros no la superen.

3.1.4. Protocolo familiar

Luego de analizar diferentes definiciones, se destaca la desarrollada por Martín Ronco en su tesis de maestría, en la que define el concepto de forma amplia y detallada:

El protocolo familiar es en definitiva un acuerdo discutido, analizado, compartido y finalmente firmado entre todos los miembros de una familia que comparte intereses comunes dentro de una empresa, que busca darle continuidad a la misma a través de las siguientes generaciones familiares o frente a nuevos accionistas que podrían agregarse, resguardando los intereses de todos los integrantes de la familia. (Ronco, 2019).

¹ Alberto Levy. Lic. en Administración, Contador Público y Doctor en Ciencias Económicas (UBA). Master en Psicología Cognitiva y Doctor en Psicología (UBA). Profesor Emérito de la UBA, profesor de la Universidad Católica Argentina, entre otras universidades e instituciones educativas.

4. Metodología de investigación

La metodología de investigación empleada en este trabajo es de tipo explicativa, dado que se procura establecer interrelaciones entre variables y asociaciones causales. Los estudios explicativos centran su interés en exponer por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas. No pretenden describir sino explicar un fenómeno determinado y sus causas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1991).

Por su parte, Robert Yin (2009) sostiene que los casos de investigación adoptan, en general, una perspectiva integradora. Un estudio de caso es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real. Por lo tanto, se trabaja con muchas más variables de interés que datos observacionales y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia. Yin hace referencia a la **validez de constructo**, concepto que requiere establecer correctas medidas operacionales para tener presente en el estudio, todos los conceptos a analizar. Este criterio es difícil de lograr, pues con frecuencia intervienen juicios subjetivos del investigador al momento de la recolección de los datos.

Para evitar estos problemas, el autor propone la utilización de fuentes variadas de evidencia. La **validez interna** se refiere a la **búsqueda de objetividad** para lograr localizar en forma imparcial el caso analizado. Se trata de establecer una relación entre las situaciones que se van presentando y cómo estas condiciones se relacionan entre sí. Una forma de alcanzar la validez interna es buscar la **triangulación**, ya sea ajustándose a un patrón o haciendo un análisis en series temporales o indagaciones en cierto tiempo y lugar, que faciliten corroborar la información obtenida. Por otra parte, el criterio de **validez externa** hace referencia a la capacidad de generalización de las conclusiones de los estudios de caso. La **confiabilidad** es otro criterio importante para asegurar que los casos pueden repetirse con los mismos resultados, es decir, que si se repite el estudio de caso se espera obtener resultados similares. De esta forma, **mediante el presente estudio de caso se explica la manera en la que Sinteplast surgió como un pequeño emprendimiento a mediados del siglo XX, para convertirse, en la actualidad, en la empresa líder del mercado de las pinturas de nuestro país y en una compañía referente de la Unión Industrial Argentina.**

Para ello, se consideraron variables como el contexto histórico, sociopolítico y económico de la Argentina, como así también las cuestiones personales, familiares y comerciales que influyeron a la hora de tomar decisiones, en primera instancia, por parte del fundador y luego, por parte de sus hijos, quienes llevaron a Sinteplast a experimentar un crecimiento sostenido a lo largo de seis décadas.

4.1. Técnicas de investigación

En el marco de este estudio de caso, se utilizaron diversas técnicas de investigación con el propósito de recopilar información esencial para la investigación.

Con el fin de dar respuesta a los cuatro objetivos específicos, se realizó un **trabajo de campo** que contempló la realización de **entrevistas semiestructuradas**, basadas en una muestra no probabilística, permitiendo la posibilidad de explayarse sin limitaciones, a determinados sujetos tipo: directores, gerentes y empleados de la empresa con una antigüedad mayor a 30 años o que cuenten con la debida experiencia para aportar datos puntuales.

Con este fin, fueron entrevistados el director Financiero y Administrativo, Ing. Claudio Rodríguez, el gerente general, Ing. Darío Aparicio, el gerente Administrativo, C.P. Marcelo Solferino, la gerente de Relaciones Institucionales, Lic. Marysol Rodríguez, el gerente de las plantas de Córdoba, Ing. Federico Rodríguez, el tesorero, Daniel Esquivel y el jefe de Publicidad y Promoción, Agustín Urrutia, como se detalla en Anexo I.

Adicionalmente, se llevó a cabo un **análisis documental** basado en documentos y registros proporcionados por la compañía, como página web institucional, videos institucionales, memoria y estados contables, como así también otra documentación contable y societaria.

Para dar respuesta al objetivo específico 1, se indagó material bibliográfico de diversos autores, sobre el contexto histórico, sociopolítico y económico de nuestro país, desde mediados del siglo XX hasta 2021.

Por su parte, para dar respuesta a los objetivos específicos 2 y 3, se tomó como bibliografía de base El Método EFE (Empresas Familiares Exitosas), del autor Santiago Doderó (2019), complementando el análisis con artículos y libros de otros autores referentes.

Es menester destacar el material aportado por la gerente de Relaciones Institucionales, Lic. Marysol Rodríguez, sobre la historia de la empresa y la familia, utilizado principalmente, para completar los objetivos específicos 3 y 4.

Se utilizó la técnica de la observación participante para recolectar datos vinculados con el lugar de trabajo, la cultura, el clima laboral y aspectos relacionados con la estructura organizacional, principalmente para responder a los objetivos específicos 2 y 4.

Por último, se destaca el material académico puesto a disposición en el seminario “Cómo gestionar exitosamente tu empresa de familia”, auspiciado por el Instituto PYME de Banco Ciudad, de mayo de 2023, utilizado para complementar la respuesta al objetivo específico 4, La investigación se complementó con el análisis de otras fuentes secundarias, tales como libros, revistas académicas y artículos periodísticos relacionados con la temática, con el mercado de las pinturas y con la compañía analizada.

5. Hallazgos / Desarrollo

5.1. Respuesta al objetivo específico 1

Descripción del objetivo: Identificar hechos y circunstancias significativos que resultaron determinantes para el nacimiento, crecimiento y consolidación de Sinteplast, considerando el contexto histórico, sociopolítico y económico, desde la década de 1950 hasta 2021.

• Introducción

En este capítulo se identifican los hitos históricos que marcaron el rumbo y desarrollo de la empresa a lo largo de los años, en un contexto sociopolítico y económico muy volátil.

La historia de Sinteplast está íntimamente relacionada con la de su fundador, Raúl Rodríguez (1925-2018), quién siendo huérfano de padre y con cinco hermanos, comenzó a trabajar a los 13 años luego de finalizar sus estudios primarios. Hijo de españoles anarquistas, nació y vivió su infancia en la provincia de La Pampa. Desde muy pequeño, Don Raúl (como lo recuerdan en la empresa) desarrolló una gran actitud para afrontar y superar adversidades.

Uno de sus primeros trabajos fue como ayudante en un taller de chapa y pintura donde desarrolló habilidades en el repintado de autos. En la década de 1950, su reputación como colorista y pintor de automóviles ya era ampliamente reconocida en el mercado. Fue en esa década cuando decidió fundar su primera fábrica de pinturas junto a dos amigos, un paso que finalmente daría origen a Sinteplast (Sinteplast, Historia, 2020)

5.1.1. Período: 1950 al 1979

El surgimiento de Sinteplast tuvo lugar en el contexto de la posguerra, tras la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), un período en el que se promovió la expansión de la industria nacional en nuestro país. Hacia finales de la década de 1940, comenzó el período de Sustitución de Importaciones (ISI), dando lugar a dos protagonistas principales: las grandes empresas estatales y las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de capital nacional, que experimentaron un rápido crecimiento gracias al nuevo sistema de incentivos que prevalecía en la sociedad (Katz & Kosacoff, 1998).

Entre 1958 y 1976, el Estado desempeñó un papel crucial. No solo impulsó la transferencia de recursos hacia el sector industrial mediante subsidios, créditos promocionales y servicios, sino que también actuó como regulador de conflictos sociales y árbitro en las tensiones redistributivas. Sin embargo, el crecimiento de la industria se vio limitado por factores externos, como la dependencia de las importaciones de materias primas, bienes de capital y

tecnología, lo que resultó en una escasa participación en las exportaciones dada su falta de competitividad internacional. En un esfuerzo por cambiar esta situación, en 1958 se promulgaron las leyes N° 14.180 sobre Inversión Extranjera y N° 14.181 sobre Promoción Industrial, que se convirtieron en instrumentos clave de la estrategia de desarrollo industrial y marcaron el inicio de la segunda etapa de la ISI (Kosacoff, 2010). De esta manera, entre 1958 y 1962, se radicaron alrededor de dos centenares de firmas extranjeras en el sector manufacturero y, en la siguiente década, la industria registró un crecimiento constante y un dinamismo mayor que el resto de las actividades económicas. Este crecimiento se acompañó de un aumento en la ocupación, los salarios y la productividad.

En ese contexto, Don Raúl Rodríguez dio los primeros pasos hacia la transformación del emprendimiento familiar, aprovechando las oportunidades que surgieron como resultado de las políticas implementadas para la sustitución de importaciones.

A mediados de la década de 1970, se observó una desaceleración en el crecimiento industrial que desató un debate intenso sobre la viabilidad del modelo de industrialización que se estaba siguiendo. La política económica adoptada en abril de 1976 propuso un programa de liberalización de los mercados y una apertura a la competencia externa, lo que implicó la eliminación de regulaciones, subsidios y privilegios, incluida la reducción de los aranceles de importación. Esto derivó en un estancamiento del sector industrial (Kosacoff, 2010).

- **Inicios de la industria automotriz argentina y su relación con Sintoplast**

Durante la Segunda Guerra Mundial Argentina restringió la importación de automóviles, lo que llevó al gobierno del General Perón a impulsar la creación de una planta de fabricación de automóviles para modernizar el obsoleto parque automotor de la época (Fraga, 2019).

La empresa estatal Industrias Aeronáuticas y Mecánicas del Estado (IAME) se convirtió en el complejo industrial más importante del país en manos del Estado a partir de 1953. En ese año, IAME adaptó motores Porsche enviados por Alemania para crear el Institec Gran Sport, conocido como el "auto Justicialista", que fue el primer modelo en Argentina con carrocería de fibra de vidrio, convirtiendo al país en el segundo en el mundo en utilizar esta tecnología después del Corvette convertible de General Motors en Estados Unidos.

La pintura de la nueva carrocería de fibra de vidrio requería de un tratamiento especial. Fue así que, gracias a su reputación como prestigioso colorista y pintor de automóviles, Raúl Rodríguez fue convocado por la fábrica Sintecol para pintar los primeros tres prototipos del auto Justicialista. Su desempeño exitoso condujo a una oferta de Sintecol para unirse como promotor técnico de ventas. Esta experiencia marcó el inicio de su carrera empresarial y,

sólo unos años después, fundó su primera fábrica de pinturas (Sintoplast, Historia, 2020). En una reunión llevada a cabo en agosto de 2020, entre el presidente Alberto Fernández y miembros de UIA Joven, Marysol Rodríguez (3° generación de la empresa familiar) compartió una anécdota que impresionó al presidente, quien se manifestó entusiasmado y enfatizó que “Necesitamos más historias de fábricas argentinas”:

"Mi abuelo (Raúl Rodríguez) fue colorista en un taller de chapa y pintura, y tuvo el encargo de pintar uno de los autos justicialistas. Lo hizo con mucho gusto y con el sueño de que se suba el general (Juan Domingo) Perón, pero no sucedió porque el motor que tenía ese auto era alemán, y el presidente sólo se subiría a un auto 100% argentino", relató Marysol. (BAE Negocios, 2020)



Izquierda. Alberto Fernández junto a Integrantes de UIA Joven. Fuente: BAE Negocios.

Derecha. Auto Justicialista. Fuente: imágenes de Google.

- **Nace Sintoplast**

En 1955, Don Raúl comenzó a construir una nueva casa para su familia, un chalet situado en la calle Palmar en Lomas del Mirador, provincia de Buenos Aires. Cuando terminó de construir la estructura, le pidió permiso a su esposa para usarla unos meses y, finalmente, terminó funcionando allí su primera fábrica durante doce años. Así, el camino se inició en el garaje de la casa, donde Don Raúl junto a su esposa Amelia, instalaron los primeros molinos para la fabricación de pinturas y de a poco, la casa se transformó en una pequeña fábrica.

Allí mismo, en 1958 se fundó Sintoplast Sociedad Colectiva, conformada por Raúl Rodríguez y dos amigos, dedicándose a la fabricación de pinturas que tenían como destino la pequeña industria.

La década de los sesenta fue una etapa de consolidación. Ya en 1970, se dio inicio a la construcción de una reducida planta, ubicada en frente del chalet de la calle Palmar, en Lomas del Mirador. Ese mismo año se incorporó Miguel Ángel, su hijo mayor y, dos años después, ingresó Rubén, el segundo de sus hijos. Más adelante, se incorporaron sus otros dos hijos, Claudio y Gabriel. Cada uno de ellos haría historia dentro de la empresa, que ya no era sólo un proyecto familiar. En esa época, Sintoplast comenzó a conformar su estructura

de personal compuesto principalmente, por vecinos del barrio. (Sintoplast, Historia, 2020)

- **Se desarrollan nuevas pinturas para el Estado**

En 1971, Sintoplast desarrolló la pintura para el camuflaje del Tanque Argentino Mediano (TAM) y para la Segunda Plataforma de Exploración Petrolera en Astilleros Corrientes. Sus pinturas especiales también fueron habilitadas para usos en cableados de seguridad de la empresa IBM y los submarinos de la Armada Argentina. Asimismo, fue el proveedor de las pinturas para las superestructuras de la flota mercante ELMA (Empresa Líneas Marítimas Argentinas), empresa naviera del Estado creada en 1960 que prestó servicios al comercio exterior de la Argentina hasta la década de los noventa. (Sintoplast, Historia, 2020)

- **Surge la línea arquitectónica de la mano de Recuplast**

Sintoplast mantuvo su actividad orientada exclusivamente a la industria hasta la década de 1970, cuando presentó su línea látex, lo que le permitió abrirse camino en las pinturerías llegando, de esta manera, al usuario final. Este hecho cambió el enfoque estratégico de la compañía, ya que dejó de ser una empresa exclusivamente B2B², que le vendía únicamente a otras empresas industriales, para convertirse también, en una empresa B2C³, con llegada al consumidor final, mediante artículos de consumo masivo de la línea arquitectónica.

De esta manera, la empresa desarrolló dos canales de negocios diferenciados: la tradicional División Industria y la nueva División Arquitectónica. Así, en 1978 lanzó al mercado la primera pintura impermeabilizante desarrollada en Latinoamérica cuyo nombre, “Recuplast”, se convirtió rápidamente en emblema de la compañía. Se trataba de un nuevo tipo de pintura, lo suficientemente elástica y resistente como para crear una verdadera barrera, capaz de detener las filtraciones y la humedad.

Todo comenzó en el año 1974 cuando Miguel Ángel, el hijo mayor de Don Raúl Rodríguez, recién egresado como ingeniero químico de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN), se propuso encontrar la fórmula para detener el avance de la humedad en paredes y techos, por lo que convenció a su padre para poner a prueba el invento que, finalmente, resultó fundacional para Sintoplast.

La primera gran prueba del producto fue solucionar los problemas de filtraciones que tenían las viviendas construidas para los trabajadores de la obra de El Chocón, que fue la primera

² Término que nace de la expresión en inglés “business to business”. Se refiere a empresas que le venden a otras empresas.

³ Acrónimo en inglés de “business to consumer”. Se refiere a empresas que venden directo al consumidor final.

represa de una serie de nueve centrales hidroeléctricas que construyó la empresa estatal Hidronor S.A. Este fue el punto de partida del complejo hidroeléctrico El Chocón - Cerros Colorados, construido entre 1968 y 1992, sobre los ríos Limay y Neuquén, en las provincias de Neuquén y Río Negro, que fue llamada “la obra del siglo” por su magnitud, importancia estratégica y el impacto en el desarrollo energético y económico de la Argentina.

El exitoso resultado en esta obra fue definitorio para que, en sólo unos meses, se le diera identidad propia y se lanzara la línea Recuplast. Fue tal el impacto que, para 1982, la Compañía ya contaba con una línea completa de productos derivados: Recuplast Frentes, Recuplast Fibrados, Recuplast Tradicional, Recuplast Grietas y Juntas, y Recuplast Ladrillos. (Sintoplast, Historia, 2020)

- **La competencia y el mercado**

En 1959 nace en Argüello, provincia de Córdoba, la fábrica de pinturas Tersuave, de capitales nacionales (Tersuave, 2020).

Para ese entonces, la empresa de pinturas Alba ya era una de las pioneras del mercado, al haber construido en el año 1925, en el barrio porteño de Pompeya, la primera fábrica de pinturas de Sudamérica (Alba, 2020).

Por su parte, la empresa norteamericana de pinturas Sherwin Williams, que en 1927 había instalado su primer concesionario oficial en la Argentina, en 1966 pasó a manos de empresarios argentinos como licenciataria (Sherwin, 2020).

5.1.2. Período: 1980 a 1989

Ya consolidada como una PyME en continuo crecimiento, el management de Sintoplast debió enfrentar los embates de una economía endeble que finalizaría la década con un escenario de hiperinflación. La crisis de la deuda externa en 1982, agudizada por las altas tasas de interés internacionales, generó un desequilibrio estructural externo de la economía, que se agravó por una crisis de financiamiento del sector público. Esta situación condujo a una desaceleración en la producción industrial y una disminución significativa de su contribución al Producto Interno Bruto (PIB). Además, se produjo una transformación profunda en el tejido industrial, marcada por un aumento en la concentración y una mayor heterogeneidad estructural. El crecimiento se centró en actividades relacionadas con la expansión de los recursos naturales y el desarrollo de grandes instalaciones de procesos continuos intensivos.

Se mantuvieron los sistemas de promoción industrial en ciertas regiones, como Tierra del

Fuego, San Luis, La Rioja, Catamarca y San Juan, lo que generó la relocalización de muchas empresas en territorios menos desarrollados, lo que impulsó una incipiente descentralización del tejido industrial (Kosacoff, 2010). Así, motivados por los beneficios de los regímenes de promoción industrial, la familia Rodríguez tomó la decisión de instalar una segunda planta en la Provincia de San Luis como parte de su estrategia de crecimiento.

- **Nuevas plantas en Virrey del Pino y San Luis**

En 1981, un incendio en el polvorín donde se almacenaban las materias primas generó la necesidad de mudar la producción a un área más amplia y menos poblada. Así, en 1984 comenzó una nueva etapa de expansión para Sinteplast. Ese año se compraron terrenos ubicados en el Kilómetro 40 de la Ruta 3, con el fin de construir allí, una nueva planta más amplia en Virrey del Pino, partido de la Matanza. Una vez finalizadas las instalaciones en 1987, se trasladó allí toda la maquinaria productiva que funcionaba en la calle Palmar.

Casi paralelamente, impulsados por la Ley de Promoción Industrial, en 1985 la familia Rodríguez decidió comprar terrenos en el nuevo Parque Industrial de San Luis, con el objetivo de centralizar allí la mayor capacidad de producción de las líneas arquitectónicas. Esto le permitió a la empresa, hacia fines de la década, producir grandes volúmenes de pintura con una capacidad de fabricación de 25 millones de litros anuales. Para 1989, la planta de San Luis ya estaba operando a pleno, ocupando un predio de 50.000 metros cuadrados, con 7 naves, dónde se desarrollaba la producción (Sinteplast, Historia, 2020).



Plantas de Virrey del Pino y San Luis. Fuente: video institucional.

El Régimen de Promoción Industrial instituido por la Ley N° 22.021 tenía como objetivo incentivar, mediante diferimientos y liberación de impuestos nacionales (impuesto a las ganancias e IVA), la radicación de industrias en las provincias de San Luis, San Juan, Catamarca y La Rioja, con un plazo mínimo de 15 años. El proyecto incluía obligaciones para las empresas como inversión mínima comprometida, cantidad mínima de personal en relación de dependencia y volumen de producción. El no cumplimiento de estas obligaciones

era pasible de multas e intereses y la quita del beneficio de promoción (Cerioni, 2014).

La vigencia del decreto particular, con sus correspondientes compromisos y derechos para todas las partes, se extendía por 15 años. En la práctica, el otorgamiento de beneficios fue por un plazo menor (en promedio 10 años), lo que derivó en numerosos litigios entre las empresas beneficiarias y la AFIP.

- **La competencia y el mercado**

Otra de las empresas que aprovechó el incentivo de la promoción industrial fue la cordobesa Tersuave que, con el objetivo de posicionar la marca en el mercado nacional de pinturas líquidas, en 1986 inauguró una planta industrial en la ciudad de Villa Mercedes, San Luis. Desde entonces, se produce allí una amplia variedad de pinturas en las líneas Arquitectónica, Industrial y Automotor. (Tersuave, 2020)

5.1.3. Período: 1990 a 1999

En este período, Argentina implementó reformas económicas centradas en la estabilización de precios, la privatización de activos públicos, la apertura comercial, la liberalización de la producción y servicios, así como la renegociación de deudas externas (Heymann, 2000).

Esta etapa fue particularmente difícil, tanto para la familia Rodríguez como para la industria nacional en general. Durante esos años se observó una disminución en el número de establecimientos industriales debido a la inversión en equipos importados, la concentración empresarial, la extranjerización de la economía y la caída abrupta del coeficiente de valor agregado. La preferencia por tecnologías importadas en detrimento de la producción nacional tuvo un impacto negativo en las actividades basadas en la sustitución de valor agregado local. Esto se tradujo en una disminución en la diversidad de la producción, una mayor dependencia de las importaciones, la externalización de actividades de servicios, una mayor internacionalización de las empresas y el surgimiento de importantes acuerdos regionales de comercio. (Bisang, Bonvecchi, Kosacoff, & Ramos, 1996)

El aumento significativo de las importaciones de bienes generó saldos comerciales negativos, lo que afectó a muchas empresas industriales que no pudieron sobrevivir, lo que se tradujo en un mayor nivel de desempleo (Kosacoff, 2007).

Este contexto desfavorable para la industria local, impulsó al management de Sintoplast a repensar el negocio más allá de las fronteras de nuestro país. Marysol Rodríguez⁴ destaca

⁴ Entrevista a Marysol Rodríguez, gerente de Relaciones Institucionales. Tercera generación. Fecha 26/09/2023. Técnica: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.

que, a pesar de que no fue una buena etapa para la industria, la década de los noventa generó estabilidad y previsibilidad, lo que le permitió a Sinteplast invertir en tecnología y bienes de capital. Este fue el impulso para dar el salto y comenzar a competir con las empresas líderes.

- **Primera etapa de expansión en la región**

La familia Rodríguez se había propuesto crecer en la región por dos motivos: sus principales competidores tenían presencia en otros países y, además, esto les permitiría diversificar riesgos para no ahogarse en el fragor de una economía que no brindaba respaldo a la industria nacional. Así, después de haber exportado por más de un año sus productos a Bolivia, en 1990 Don Raúl Rodríguez decidió construir una planta productiva en Santa Cruz de la Sierra, confiando en sus hijos el manejo de la empresa local. Ya para 1997, debido al crecimiento de la compañía, las instalaciones fueron trasladadas al parque industrial, donde Sinteplast ocupa hoy un predio de 21.000 metros cuadrados.

Actualmente la compañía se ubica en el segundo lugar en el market share boliviano y se ha consolidado como una marca local. Con un staff que supera las 200 personas, el negocio creció en forma sostenida con un fuerte impulso durante los últimos años en los que triplicó sus ventas. Actualmente la capacidad productiva de Sinteplast Bolivia es de 9.5 millones de litros anuales y cuenta con un almacén con capacidad para albergar 1.4 millones de litros.

Durante 1993 comenzaron las exportaciones de productos a Uruguay. En 1995 la familia Rodríguez alquiló las primeras oficinas en Montevideo y, un tiempo después, montó una planta productiva propia. La marca ya era parcialmente conocida a través de las campañas publicitarias que se hacían en Argentina y, en forma tangencial, llegaban al país vecino.

En 1996 se iniciaron las exportaciones a Cuba y más tarde se sumaron otros países como Chile, Paraguay, Costa Rica, Ecuador, Honduras y Venezuela.

Brasil fue el siguiente objetivo de la familia. A fines de los noventa, se lanzaron a la difícil conquista del mercado brasileño que, con un mercado que cuadruplica al argentino, marcas nacionales fuertemente consolidadas y marcas internacionales con mucha penetración, se presentaba como un difícil desafío. Sin embargo, los Rodríguez pensaban que, para ser una verdadera compañía regional, debían tener presencia en Brasil. Así, en 1998, Sinteplast inició sus actividades bajo licencia en aquel país, centralizando el trabajo en una planta productiva que adquirió en las afueras de Río de Janeiro. Allí, comenzó a fabricar la marca de impermeabilizantes “Recubriplast”, adaptando el nombre del Recuplast a una fonética más acorde con el nuevo mercado. Actualmente, Sinteplast Brasil produce localmente toda la línea de impermeabilizantes y otros productos acuosos, importando desde Argentina

artículos de la línea decorativa e industrial. (Sinteplast, Historia, 2020)



Plantas de Bolivia y Uruguay. Fuente: video institucional.

- **“Sinteplast 2000”, el primer Sistema de color en la Argentina**

En 1991, tras realizar un viaje por Europa para capacitarse e investigar sobre las tendencias del rubro de las pinturas, Gabriel, el hijo menor de Raúl Rodríguez, impulsó una idea novedosa para el mercado argentino. Ese año se lanzó el Sistema de Colores en nuestro país, con la primera máquina que permitía preparar hasta 2000 colores diferentes en los locales de las pinturerías. En sólo cuatro meses, se instalaron 50 equipos en diferentes puntos del país y, en menos de dos años, estaban funcionando 250 máquinas, provocando una verdadera revolución en el mercado argentino.

Sinteplast 2000, fue el primer sistema de color del país basado en máquinas mezcladoras, que fue trascendente para la industria ya que simplificaba los stocks en los comercios y, al mismo tiempo, ayudaba a brindar un servicio más personalizado y eficiente en las pinturerías. En poco tiempo, las nuevas máquinas pasaron a ser parte de la decoración y atractivo de todas las pinturerías de la Argentina, marcando el liderazgo de Sinteplast en el mercado de la preparación de colores y la innovación. (Sinteplast, Historia, 2020)

- **Surge Colorshop, la mayor franquicia de pinturerías del país**

En 1999 se desarrolla la franquicia Colorshop, como una nueva Unidad de Negocios de Sinteplast, convirtiéndose en poco tiempo, en la cadena de pinturerías más grande de la Argentina. En 2021 contaba con más de 260 puntos de venta en el país y casi 50 distribuidas entre Uruguay, Bolivia, Paraguay y Chile. (Sinteplast, Historia, 2020)



Logo de la franquicia Colorshop. Fuente: imágenes de Google.

- **La competencia y el mercado**

En 1995 Sherwin Williams Co reafirmó su compromiso con la Argentina al retomar el control de su licenciataria Sherwin Williams Argentina (Sherwin, 2020).

Mientras tanto, en abril de 1996 Alba fue adquirida por el Grupo ICI (Imperial Chemical Industries), una de las empresas químicas más importantes del mundo. La posición de la empresa se vio robustecida cuando adquirió otras marcas líderes de la región, como Pinturas Inca (de Uruguay) y Tintas Coral (de Brasil). ICI Paints realizó inversiones en las tres compañías por más de 390 millones de dólares, convirtiéndose en la primera empresa en el mundo en superar los 1.000 millones de litros de pintura vendidos por año (Alba, 2020).

Por su parte, la empresa Colorín, que nació en la década de los cuarenta en la localidad de Munro, provincia de Buenos Aires, fue adquirida en 1996 por la familia Bemberg (ex dueña de la cervecería Quilmes) (Heugas, 1999).

Promediando la década de los noventa, el mercado era liderado por Alba con un 46% del share, seguida por Colorin con el 35% (Vidal, 2004).

5.1.4. Período: 2000 a 2009

La década comenzó con una crisis política y económica que resultó difícil de sobrellevar para la familia Rodríguez. La debacle del 2001/2002 tuvo graves consecuencias sociales, incluyendo un aumento drástico del desempleo, la pobreza y la indigencia, así como la fragmentación del mercado laboral. La economía se sumió en una incertidumbre con la circulación de 17 monedas, el surgimiento del trueque como alternativa, un sistema financiero paralizado debido al corralito y corralón, y un tipo de cambio disparado en un sistema al borde de la hiperinflación (Ferrer, 2009).

La crisis que arrasó con muchas empresas nacionales, encontró a Sinteplast con una estructura más sólida gracias al aporte de las empresas que operaban en el exterior, particularmente, la planta de Santa Cruz de la Sierra que ya se había consolidado en el mercado boliviano. Los empleados más antiguos recuerdan aquella crisis con pesar, pero también con gratitud hacia la familia Rodríguez, ya que la prioridad que se impuso la empresa fue cumplir con el pago de los sueldos del personal.

Marcelo Solferino⁵, gerente de administración, destacó:

La empresa no tenía respaldo y los créditos bancarios se habían cortado, por lo que se hicieron importantes recortes de gastos para evitar la quiebra y se estableció un comité de crisis que fue acompañado por los empleados. Fue una época muy difícil,

⁵ Entrevista a Marcelo Solferino, gerente de Administración. Fecha 03/02/2022. Técnica: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.

particularmente, cuando fue necesario reducir la nómina de personal, que por aquella época rondaba los 200 empleados. Se analizaba caso por caso y se buscaba causar el menor impacto posible en las familias. Don Raúl llegó a vender su auto y la familia terminó poniendo plata de su bolsillo para salvar a la empresa. Por unos meses, se pagaron los sueldos en cuotas, con diversas monedas como Pesos, Patacones y Lecop, además se suspendieron los Ticket Canasta, pero cuando se superó el primer impacto de la crisis, se le reintegró el dinero a cada empleado.

Superada la peor parte de la crisis, entre 2002 y 2008 se reportó una rápida recuperación de la economía, con tasas de crecimiento superiores al 8% anual, niveles de inflación manejables y una importante acumulación de reservas internacionales. El crecimiento obedeció a diversas causas, como la recuperación de la moneda y el fortalecimiento del Banco Central, el superávit en la balanza comercial debido a la caída de las importaciones, los precios internacionales favorables de los commodities y el surgimiento del superávit primario en las finanzas públicas, la reducción de la tasa de desempleo y la suspensión temporaria de los servicios de la deuda en default. Por otro lado, se consolidó el control de los principales instrumentos de la política macroeconómica: el presupuesto, la moneda, los pagos internacionales y el tipo de cambio.

Hacia finales de la década, comenzaron a acumularse problemas que interrumpieron la expansión económica. El Banco Central ya no pudo mantener el control del tipo de cambio, sumado a un fuerte aumento del gasto público que provocó la reducción del superávit primario. A estos inconvenientes se agregaron otros factores externos como el shock financiero internacional generado por la crisis de las hipotecas subprime del mercado norteamericano y la baja de los precios internacionales de los commodities. Paralelamente, surgieron problemas esencialmente políticos, como el prolongado conflicto entre el gobierno y el sector agropecuario, y la crisis de credibilidad sobre el Indec y las estadísticas estatales. La acumulación de acontecimientos negativos provocó la fuga de capitales. La baja de la inversión y el consumo, sumada al debilitamiento de las exportaciones y la sequía, provocó la reducción del PIB y del empleo. Sin embargo, la economía continuó generando superávit en la balanza internacional sin aumentar significativamente la deuda. (Ferrer, 2009)

- **Centros de atención al cliente**

En 2004, Sinteplast consolidó su estrategia de ventas con la instalación de centros de atención a clientes (CAC) ubicados en ciudades estratégicas del interior del país. Así, se conformó una sólida plataforma que le permitiría a la empresa obtener una amplia cobertura nacional, brindar mejor atención a los clientes del interior y alcanzar una mayor eficiencia en la respuesta a los clientes de Buenos Aires y provincias limítrofes.

De esta manera, los CAC abarcan la siguiente cobertura geográfica⁶:

CAC	Ciudad	Cobertura
NOA - Noroeste argentino	San Miguel de Tucumán	Tucumán, La Rioja, Catamarca, Santiago del Estero, Salta y Jujuy
NEA - Noreste argentino	Resistencia	Chaco, Corrientes, Misiones y Formosa
Cuyo	San Luis	San Luis, Mendoza y San Juan
Patagonia	Neuquén	Neuquén, Rio Negro, Santa Cruz, Chubut y Tierra del Fuego
Córdoba	Córdoba	Córdoba, La Rioja y Catamarca

- **Construcción del Centro de Operaciones Ezeiza**

Si bien, la década había comenzado con la incertidumbre generada por la crisis económica, al brotar los primeros signos de recuperación, la familia Rodríguez volvió a apostar fuerte en el país, comenzando a gestar un proyecto de gran envergadura. De esta manera, en 2004 afrontaron el mayor de los desafíos asumidos hasta ese entonces: construir un Centro de Operaciones que albergara en un mismo predio la dirección, áreas administrativas y comerciales de todo el Grupo Sinteplast, así como también, centralizar las principales plantas de elaboración, además del núcleo de almacenamiento y logística de la compañía, para toda la región (Sinteplast, Historia, 2020).

La nueva planta requirió una inversión cercana a 8.2 millones de dólares y contaba con una capacidad de producción de pinturas líquidas de 80 millones de litros al año, mientras que la producción de pinturas en polvo llegaría a 4.000 toneladas anuales. Para llevar adelante esta gran inversión, Sinteplast se valió de recursos propios, financiación de la banca privada local y de la Promoción Industrial impulsada por la Provincia de Buenos Aires, a través de la Ley 13.656. Esta ley fue creada con el fin de favorecer el desarrollo industrial de la provincia, generar empleo, estimular la formación de sistemas productivos regionales y mejorar la competitividad de la industria provincial mediante la incorporación de tecnología y la adopción de modernos métodos de gestión (Ley13.656, 2007).

A raíz de este régimen de promoción la empresa obtuvo un porcentaje de exención en el Impuesto sobre los Ingresos Brutos, por el término de 10 años, y la exención en tasas del municipio de Ezeiza, por un lapso de 15 años.

⁶ Fuente de información interna de la Compañía.



Centro de operaciones Ezeiza. Fuente: video institucional (2022).

De esta manera, el 11 de octubre de 2007, con la presencia del presidente Néstor Kirchner, la candidata a la presidencia, senadora Cristina Fernández de Kirchner, el gobernador de la provincia de Buenos Aires, Felipe Solá, y el candidato a la gobernación, Daniel Scioli, se inauguró el nuevo Centro de Operaciones en un predio de 11 hectáreas, en la localidad de Carlos Spegazzini, partido de Ezeiza. Solferino⁷ mencionó que “cada uno llegó en un helicóptero particular, lo que demandó un gran despliegue de seguridad en un día lluvioso”. Asimismo, apuntó que para dicho evento, abandonó su función de gerente de Auditoría para oficiar de encargado del estacionamiento.

Este nuevo proyecto permitía asegurar la respuesta más eficiente al crecimiento proyectado para los siguientes 20 años. En ese momento la empresa alcanzaba un market share del 20% y soñaba con seguir creciendo.

En su discurso de inauguración el presidente Kirchner pidió que "muchas empresas más se vengan a radicar a Ezeiza y a otros lugares de la Argentina, con proyección hacia adelante, superando el marco electoral y hasta coyuntural y contribuyendo a construir una Argentina productiva, con inclusión social". (Garcia, 2007)

Por su parte, en una entrevista realizada el día de la inauguración, Claudio Rodríguez señaló:

Como empresa nacional y producto de la cultura del trabajo y la ética en los negocios que nos inculcó nuestro padre desde el mismo momento en que fundó la compañía, hace casi 50 años en un garaje, para nosotros es un gran orgullo inaugurar oficialmente este nuevo establecimiento productivo. En él, se ven plasmados los esfuerzos de todos y cada uno de quienes integramos la empresa. (Revista Letreros, 2007)

⁷ Entrevista a Marcelo Solferino, gerente de Administración. Fecha 03/02/2022. Técnica: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.



Izquierda. Discurso del Pte. Néstor Kirchner. Fuente: Diario La Nueva (11/11/2007)

Derecha. Cristina Fernández junto a Raúl Rodríguez. Fuente: Revista Letreros (11/2007)

La Memoria de los estados contables al 31/07/2009, refleja la trascendencia de la inversión, según los siguientes fragmentos:

Durante este ejercicio la empresa inauguró el centro de operaciones de Ezeiza con la presencia del Sr. Presidente de la Nación y las más altas autoridades Nacionales y Provinciales, clientes, proveedores y el personal de la compañía. El nuevo establecimiento concentra la producción de Pinturas Industriales, Pinturas Automotrices, el Depósito Central y las Oficinas Administrativas-Comerciales. Este nuevo complejo, dotado con tecnología proveniente de Europa y los Estados Unidos, le permite a la compañía continuar con una muy fuerte estrategia de crecimiento para abastecer el mercado potencial. (Sinteplast, 2009)

- **Certificaciones de calidad**

Asegurar la calidad de sus productos y servicios ha sido, desde siempre, uno de los principales objetivos de Sinteplast. Por ello, en 2004 revalidó su certificación ISO 9001 versión 2000. Esta certificación otorgada por el Bureau Veritas Quality BVQI, define su alcance al diseño, producción, comercialización y distribución de pinturas, barnices y diluyentes industriales para clientes de ese segmento.

En mayo 2008, obtuvo la homologación de su pintura en polvo para caños de conducción de gas natural, que otorga el Instituto del Gas Argentino (IGA), autorizado por ENARGAS⁸. Otra de las exigencias para acceder a esta autorización, es contar con el cumplimiento de los requisitos según las normas IRAM⁹ y con la aprobación de las instalaciones en donde se elabora el producto. (Sinteplast, Certificaciones, 2019)

- **La competencia y el mercado**

En cuestión de certificaciones, Alba fue la primera fábrica de pinturas de la Argentina en certificar el sistema de gestión de calidad mediante Normas ISO 9001 en 1994, ratificando

⁸ Ente regulador del gas de la República Argentina.

⁹ IRAM: Instituto Argentino de Racionalización de Materiales.

el liderazgo que esta marca tenía en la década de los noventa (Alba, 2020). Por su parte, Tersuave logró la certificación con normas ISO 9001 en el año 2001 (Tersuave, 2020).

En el año 2003, Sherwin Williams realizó importantes inversiones en la planta industrial de Ciudadela, incorporando tecnología de punta para las líneas de producción y envasado, llevando la capacidad de fabricación a 4 millones de litros mensuales. (Sherwin, 2020)

En 2005, Colorín fue adquirida por el grupo francés Materis Paints, un holding que en 2015 se transformó en Cromoligu, líder en el mercado europeo. (Machado, 2006)

En enero de 2008, Alba pasó a pertenecer a la Unidad de Negocios de Pinturas Decorativas de Akzo Nobel, tras la adquisición que esta compañía realizó de ICI. Esto marcó un hito en la trayectoria de la marca, ya que se sumó a su reconocido liderazgo local, el liderazgo internacional que surge de la combinación de Akzo Nobel e ICI. (Alba, 2020)

Por su parte, otros jugadores del mercado siguieron creciendo, como la unidad de negocios de Pinturas del grupo alemán BASF, bajo la marca Casablanca, y otras locales como Polacrin. De esta manera, en 2004, el mercado de las pinturas se repartía de la siguiente manera: Alba (20%), Sherwin Williams (18%), Tersuave (16%), Sinteplast (14%) y Colorín (8%). (Vidal, 2004)

5.1.5. Período: 2010 a 2019

En los primeros dos años de la década, la economía creció fuertemente, superando los impactos de la crisis financiera internacional. La rápida mejora del escenario externo sumada a medidas expansivas, permitieron una recuperación de la demanda y un crecimiento del 10% en 2010 y del 6% en 2011. Sin embargo, durante el segundo mandato de Cristina Fernández de Kirchner (2012-2015), la economía entró en un período de estancamiento en el que se alternaron años impares de crecimiento (años electorales), con años pares de contracción del PIB. Las restricciones a las importaciones y el control de cambios impactaron negativamente en el gasto privado mientras las importaciones, la inversión y las exportaciones se redujeron, siendo el consumo público el único componente de la demanda que creció en esos años. Además, la caída de los precios internacionales de los productos básicos generó un saldo comercial negativo y un aumento del déficit de cuenta corriente, que pasó del equivalente al 1% del PIB en 2011 al 2,7% del PIB en 2015 (Kacef, 2020).

En ese escenario, la familia Rodríguez afrontó su segunda etapa de expansión, adquiriendo nuevas plantas de producción en Argentina y países vecinos.

Bajo la presidencia de Mauricio Macri (2015-2019), Argentina experimentó una contracción del PIB del 3,5% y un agravamiento del desequilibrio externo. El levantamiento de las

restricciones que pesaban sobre el mercado de cambios y un tipo de cambio real relativamente bajo, condujeron a un aumento significativo de las importaciones que, conjuntamente con el incremento de los pagos netos por intereses externos, dio como resultado un aumento del déficit en cuenta corriente, que pasó del 2,7% del PIB en 2015 al 4,8% del PIB en 2017. Por otra parte, el fuerte desequilibrio de las cuentas públicas heredado de la gestión anterior no fue corregido, aunque cambió la forma de financiar el déficit, a través de un mayor endeudamiento externo. En abril de 2018, el gobierno solicitó un préstamo Stand-by al Fondo Monetario Internacional (FMI) que implicaba un compromiso de realizar un fuerte ajuste fiscal y de implementar una política monetaria contractiva. Al mismo tiempo, el deterioro de las expectativas repercutía sobre los mercados de activos presionando sobre las reservas internacionales y generando una elevada depreciación de la moneda. Este escenario de creciente incertidumbre, acompañado por un fuerte sesgo negativo en la política fiscal y en la política monetaria, tuvo como consecuencia la caída de la actividad económica en los dos años finales del gobierno de Macri (Kacef, 2020).

En este contexto poco alentador, la familia Rodríguez continuó expandiendo sus inversiones, adquiriendo nuevas plantas, instalando tecnología 4.0, ganando mercado a través de la adquisición de nuevas marcas y estableciendo alianzas con grupos económicos externos.

- **Alianzas con dos grandes empresas familiares líderes en el mundo**

En 2012 la división Industria de Sintoplast incorporó la calidad más avanzada en “pinturas marinas”, a través del acuerdo estratégico de transferencia de tecnología y licencia de marca, que firmó con la empresa japonesa Chugoku Marine Paints (CMP), una empresa familiar casi centenaria que factura unos U\$S1.000 millones por año (Sintoplast, Historia, 2020).

A partir de este convenio se comenzó a producir en Argentina con el know how de CMP Japón y la tecnología de Sintoplast, una completa línea con reconocida calidad internacional y vastísima experiencia en el mercado naval mundial (Montiel, 2012).

En 2015 se concretó otro importante acuerdo de representación con Montana Colors, una empresa familiar española reconocida mundialmente por sus pinturas artísticas en aerosol, líder en el segmento del graffiti (Sintoplast, Historia, 2020).

- **Sintoplast adquiere las marcas Casablanca y Polacrin**

En noviembre de 2013 Sintoplast incorporó a su Grupo empresario la unidad de negocios de pinturas Casablanca a través de la adquisición del negocio decorativo del grupo alemán Basf. Mediante esta compra, Sintoplast aseguró aún más su fortaleza en el mercado de pinturas

arquitectónicas y pasó a ocupar el puesto de liderazgo en cantidad de litros vendidos. Continuando con su proceso de expansión, en 2018 Sinteplast adquirió la marca Polacrin, confirmando su crecimiento y liderazgo absoluto en el mercado argentino de las pinturas, alcanzando casi un tercio del share (Sinteplast, Historia, 2020).

- **Ampliación de la planta de pinturas acuosas**

En el transcurso de 2015, se terminaron de instalar los equipamientos de la planta de pinturas acuosas, lo que significó un gran avance para la empresa. Todos sus procesos de manejo de materias primas, así como de fabricación y paletizado están automatizados, con maquinaria de última generación, única en el mercado de pinturas nacional (Zonanortehoy.com, 2015). La inauguración de esta ampliación contó con la presencia de la ministra de Industria, Débora Giorgi quien, en dúplex con la presidente de la nación, Cristina Fernández (que se encontraba en otra planta fabril), anunció por cadena nacional la inversión de 114 millones de pesos. Esta inversión se dividió en \$90 millones para ampliación y automatización de la planta de pinturas líquidas de base acuosa y otros \$24 millones para un nuevo depósito automatizado. Con este proyecto, la firma incorporó 50 nuevos trabajadores, para alcanzar una plantilla de 629 empleados en el centro de Operaciones de Ezeiza.

Giorgi señaló que “es un orgullo recorrer la ampliación de esta planta, que fue inaugurada por Néstor Kirchner en 2007 y es ejemplo de sustitución de importaciones y ventas al exterior, que lidera el mercado interno, dejando atrás a las firmas de capitales extranjeros” (Zonanortehoy.com, 2015). De esta manera, con esta inversión se aumentó la capacidad de producción de pinturas acuosas en un 50%, alcanzando los 36 millones de litros anuales, se automatizaron en un 90% los procesos de producción y se instaló un sistema robotizado para el paletizado automático de productos terminados.



Directivos de Sinteplast junto a la Ministra de Industria Débora Giorgi y funcionarios del Municipio de Ezeiza. Fuente: foto institucional.

- **Nuevas plantas en el país y la región**

Sintoplast continuó su proceso de expansión adquiriendo nuevas plantas en Río de Janeiro (2012), Paraguay (2014) y San Paulo (2015), que junto a las plantas de Bolivia (1990) y Uruguay (1993), conforman la mayor apuesta de la familia Rodríguez en el exterior.

Asimismo, se realizaron importantes inversiones en el mercado local. En el año 2010, inauguró una nueva planta en el Parque Industrial Canning II, en la provincia de Buenos Aires, y se relocizó allí una fábrica de envases de plástico que la familia había adquirido en el 2008. En 2012 adquirió en la ciudad de Córdoba, una planta elaboradora de pintura en polvo, carbonatos y productos cementicios. Por otra parte, en el predio que posee en San Luis, en 2012 se instaló una nueva planta elaboradora de aceite de soja.

De esta forma, el Grupo Sintoplast logró integrar gran parte de su cadena productiva con materias primas de elaboración propia, utilizadas como insumos para la elaboración y comercialización de pinturas como lo son la resina, el carbonato de calcio, el aceite de soja y los envases, logrando integrar una parte crítica de la cadena de abastecimiento.



Plantas de Paraguay y Brasil. Fuente: video institucional.

- **Grandes proyectos de inversión**

A pesar de la recesión, en 2018 Sintoplast volvió a demostrar el espíritu emprendedor e innovador de la familia Rodríguez, al encarar un ambicioso proyecto en el que la compañía invirtió más de 25 millones de dólares. Se trata de la construcción de un depósito inteligente totalmente computarizado, inédito en Sudamérica, que consta de un almacén autoportante de 36 metros de altura, con una capacidad de 18.000 posiciones operativas. Este depósito, construido por una empresa europea, le permitiría incrementar el volumen de despacho de 250.000 a 500.000 litros diarios, con una capacidad de almacenamiento de 13 millones de litros (PinturasyNegocios, 2019).

A continuación, se resaltan fragmentos de la Memoria de los estados contables al 31/07/2018, en la que se refleja la situación del país y de la empresa:

En este ejercicio, la economía del país en general no ha tenido un crecimiento, pero en

nuestra empresa se ha observado un crecimiento a lo largo de todo el año; no sólo en volumen de actividad, sino también en el nivel de rentabilidad de la compañía, tal lo acontecido años anteriores. Sin duda, este hecho está sustentado en el cumplimiento sostenible a lo largo del tiempo de nuestra Visión: Liderar el mercado por tecnología, seguridad, calidad y eficiencia, con recursos humanos comprometidos y altamente calificados, respetando a la comunidad y el medio ambiente, asegurando un desarrollo sustentable.

Hemos empezado la construcción y puesta en marcha del proyecto más importante en lo que va de la historia de nuestra empresa, que es el depósito autoportante que nos permitirá, en el corto plazo, duplicar nuestra capacidad de despacho. Dicho depósito cuenta con la tecnología más avanzada del mundo y cambia el paradigma de forma de movimiento de nuestro almacenaje, es un orgullo tanto a nivel nacional como internacional y ha sido destacado por numerosas instituciones, tanto en el plano nacional como en el exterior, entre ellas, la Unión Industrial Argentina (UIA), IDEA¹⁰ y, en particular, el Banco Internacional de Desarrollo (BID). (Sintoplast, 2018)

En este marco, en el mes de mayo de 2018, Sintoplast recibió la visita del Ministro de Producción de la provincia de Buenos Aires, Javier Tizado, quien manifestó que “es muy importante que los empresarios argentinos confíen en el país y continúen invirtiendo en la Provincia para aumentar su producción, más aún cuando es una empresa que nos posiciona internacionalmente”. Y agregó: “Mediante esta inversión se generan nuevos puestos de trabajo, como nos pide nuestra Gobernadora, y alienta a otros empresarios a seguir por este camino.” (Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Institucional., 2018)



Directivos de Sintoplast junto al Ministro de Producción, Javier Tizado. Fuente: www.gba.gob.ar

- **La competencia y el mercado**

En 2017, Tersuave inauguró una nueva sede en la localidad de Moreno, provincia de Buenos Aires, con un centro de distribución de más de 4.500 metros cuadrados, y oficinas administrativas, laboratorio, comedor y otras instalaciones, que abarcan más de 2.000 metros cuadrados. Ese mismo año abrió un nuevo centro de distribución en Tucumán y amplió el centro de distribución de Villa Mercedes, en San Luis. Estas obras requirieron una inversión

¹⁰ IDEA: Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina.

de más de 75 millones de pesos (Infonegocios, 2 de Diciembre de 2015).

En enero de 2018, Colorín pasó a manos de Tersuave, que abonó algo más de U\$S 3 millones por el 90% de las acciones de su competidora. La transacción también incluyó la compra de la deuda financiera de Colorín que, en su mayor parte, fue contraída por préstamos de su accionista controlante, Cromology (Sanguinetti, 2018).

Por su parte, el grupo Akzo Nobel (Alba) debió despedir al 10% de su planta en el mes de mayo de 2019, con el fin de mantener la competitividad. Según sus directivos, la baja sostenida de la demanda nacional generó una retracción del volumen de ventas durante el último año y una reducción de la producción nacional (Moreno, 2019).

De esta forma, para finales de la década, los principales jugadores del mercado quedaron posicionados de la siguiente forma: Sintoplast 30% (iProfesional, 2018), Alba 21%, Sherwin Williams 18% y Tersuave 17% (Infonegocios, 2 de Diciembre de 2015).

En el rubro de las pinturas, el mercado de exportación es pequeño, siendo Sintoplast el mayor exportador de pinturas del país, vendiendo al exterior un 10% de lo que produce. (Infonegocios, 20 de Julio de 2015)

5.1.6. Período: 2020 a 2021

Para Sintoplast, la pandemia del Covid-19 representó un desafío que se convirtió en una oportunidad de crecimiento. A pesar de las dificultades experimentadas desde que se implementó el aislamiento social en marzo de 2020, la empresa estuvo cerca de alcanzar sus objetivos para el cierre del balance de julio de 2020. A diferencia de muchas industrias que se vieron afectadas por la pandemia, Sintoplast pudo recuperarse rápidamente al haber sido habilitada para operar, casi en forma inmediata, por ser empresa proveedora de una “actividad esencial”¹¹, como lo son los corralones y las ferreterías. De esta forma, sólo permaneció sin actividad durante dos semanas.

Según se refleja en el informe del Centro de Estudios para la Producción (CEPXXI, 2020) que incluye datos del INDEC, la producción de pinturas en junio experimentó un aumento significativo del 29.1% interanual, recuperándose tras haberse contraído 94% en abril y 59% en mayo. Esto se debió a una importante demanda en bienes durables ligados al hogar, ya que las personas pasaban más tiempo en sus casas, y como una estrategia para evitar la desvalorización de los ingresos, por lo que mucha gente decidió arreglar o pintar su casa. En

¹¹ Durante el período de aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO), dispuesto a partir del 20/03/2020, a través de decretos de necesidad y urgencia (DNU), el gobierno nacional establecía cuáles eran las actividades y servicios denominados “esenciales” que quedaban exceptuados del confinamiento.

ese contexto, las ferreterías fueron de los comercios que menos se resintieron durante el confinamiento, siendo la pintura el producto más vendido en el rubro.

De esta manera, a pesar de experimentar una marcada disminución en la facturación durante marzo y abril, con ventas por debajo del punto de equilibrio, Sinteplast logró una rápida recuperación a partir de mayo. Con un objetivo de ventas de 5 millones de litros mensuales, ese mes alcanzó ventas por 4.5 millones de litros, recuperándose en los meses siguientes, hasta alcanzar un récord de 6.8 millones de litros en agosto.

Otros competidores también experimentaron un mayor nivel de ventas en los últimos meses de 2020, sin embargo, Alba y Sherwin Williams mostraron una reacción más lenta que Sinteplast y Tersuave, quienes lideraron la recuperación del sector.

Claudio Rodríguez¹² destacó que en una fábrica de pintura, el principal cuello de botella se genera en el despacho. Si bien, el buen nivel de actividad se debió fundamentalmente a un aumento en el consumo, Sinteplast logró afrontar la mayor demanda con una gran capacidad de respuesta, gracias a la reciente puesta en marcha del nuevo depósito inteligente que le permitió subir los niveles de despacho de 250 mil a 375 mil litros diarios. Esto le permitió diferenciarse por la capacidad de respuesta en comparación con sus competidores.

En la región, la planta de Bolivia fue la más afectada permaneciendo cerrada cerca de 50 días por el colapso sanitario. En Paraguay, inicialmente el gobierno implementó medidas muy restrictivas, pero gradualmente se fue habilitando la actividad. Las plantas de Brasil nunca dejaron de operar, al no haberse fijado una cuarentena estricta, mientras que Uruguay fue el país en el que menos se resintieron las ventas, ya que la baja cantidad de casos hizo que el mercado se moviera, si bien con protocolos, de manera normal.¹³

- **Acto del día de la industria**

Una cuestión singular ocurrida durante el confinamiento fue el acto de celebración del Día de la Industria 2020, en el que Sinteplast ofició de anfitrión del acto organizado por la Unión Industrial Argentina (UIA). (Renou, 2020)

Dicho acto, llevado a cabo el día 2 de septiembre de 2020, contó con la participación del Presidente de la Nación, Alberto Fernández, el Ministro de Producción, Matías Kulfas, el Gobernador de la provincia de Buenos Aires, Axel Kicillof, y el intendente interino de Ezeiza Gastón Granados, entre otras autoridades. Durante su exposición, el presidente Alberto

¹² Entrevista a Claudio Rodríguez, accionista de Sinteplast, director financiero y administrativo. Fecha 15/05/2023. Técnica: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.

¹³ Fuente de información interna. Departamento de comunicaciones.

Fernández se tomó unos minutos para dedicar unas palabras a la compañía:

Para mí es una alegría poder estar aquí, en una empresa tan importante que es orgullo de los argentinos. Y que una familia de argentinos, tres generaciones, hayan sido capaces de construir esta magnífica empresa, como siempre queremos que se construyan las empresas en la Argentina que soñamos: con dedicación, con esfuerzo, reinvertiendo, dando trabajo, exportando... Esta es la Argentina y la industria argentina que soñamos.¹⁴

Según fuentes periodísticas, Miguel Acevedo, presidente de la UIA, recomendó realizar el acto en instalaciones de Sintoplast por diversas razones:

Además de tener tecnología 4.0, cuenta con 30 mil metros techados y es una firma familiar de capitales nacionales que nació PyME y se hizo grande. Uno de sus dueños, Miguel Ángel Rodríguez, es parte de la mesa chica de la entidad y su hija Marysol es la vicepresidenta de UIA Joven. Hace unos días, fue ella quien visitó Olivos junto a Tomás Karagozian, el titular de esa división, para tener una charla de empresarios jóvenes con el presidente. (Renou, 2020)



Pte. Alberto Fernández en el Centro de Operaciones Ezeiza. Fuente: TV Pública (02/09/2020)

- **Colorshop, primera cadena de pinturerías en lanzar e-commerce¹⁵**

En el mes de septiembre de 2020, Colorshop se convirtió en la primera cadena de pinturerías en tener e-commerce en el país. A partir de declararse la pandemia de Coronavirus, Sintoplast definió avanzar con una inversión importante en tecnología, apuntando a poder implementar una tienda virtual que pudiera brindarle un canal de ventas adicional a los franquiciados y una solución a los consumidores. En sólo cuatro meses de labor intensa, los equipos de Colorshop, Negocios Digitales y el área Comercial de Sintoplast, lograron poner en marcha el proyecto, desarrollado casi completamente bajo la modalidad de teletrabajo.

En una primera etapa la tienda virtual estuvo disponible para las regiones del AMBA, Misiones, Santiago del Estero, Catamarca y Córdoba capital, y en pocos meses se extendió a franquiciados del resto del país y de la región.

¹⁴ Extracto del discurso oficiado en la planta de Sintoplast.

¹⁵ Fuente de información interna. Departamento de Comunicaciones.

- **Miguel Ángel Rodríguez es nombrado secretario de la UIA**

En junio de 2021 ocurrió un hecho que reafirma el peso de Sinteplast en el entramado industrial de nuestro país. Miguel Ángel Rodríguez, quien se desempeñaba como Vicepresidente Pymi de la Unión Industrial Argentina (UIA), fue designado Secretario de la institución, secundando a Daniel Funes de Rioja, quien preside la misma.

La presencia de Sinteplast en el mundo empresarial es muy fuerte y se encuentra vinculada a importantes organizaciones de nuestro país. Miguel Ángel Rodríguez se desempeñó hasta el año 2020 como presidente de la Cámara de la Pintura, cuando fue reemplazado por su hija Marysol, quien también preside UIA Joven, mientras que Claudio Rodríguez conforma el directorio de IDEA (Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina).



Miguel Ángel Rodríguez en un acto de la UIA. Fuente: iProfesional (11/05/2021)

5.1.7. Conclusiones

Los hechos descriptos en el presente capítulo aportan un claro panorama sobre el contexto histórico, sociopolítico y económico en el que se desarrolló Sinteplast, desde que su fundador dio los primeros pasos en el mundo de las pinturas, hasta que la empresa familiar llegó a ocupar el puesto de liderazgo del mercado argentino.

Asimismo, los hechos relatados muestran cómo Sinteplast fue inmiscuyéndose en la vida social y política de la Argentina, siendo destacada por funcionarios de diferentes banderías políticas, como un faro de referencia para la industria nacional.

De esta manera, la información recabada y expuesta en el presente apartado, es la base de los temas que se desarrollarán en los próximos capítulos, en los que se analizarán aspectos puntuales y se ampliarán detalles de cada una de las etapas que marcaron el crecimiento sostenido de Sinteplast desde sus inicios, como un pequeño proyecto familiar, hasta convertirse en una empresa referente, no sólo en el mercado de las pinturas, sino de la industria de nuestro país y de la región.

5.2. Respuesta al objetivo específico 2

Descripción del objetivo: Analizar el vínculo entre familia, propiedad y organización, en el modelo Sinteplast.

5.2.1. Familia, propiedad y organización

Santiago Dodero (2019) define a las empresas familiares como negocios en los que la propiedad y la gestión están controladas principalmente por una o más familias.

Estas empresas a menudo se caracterizan por un sentido de identidad, valores y visión compartidos, así como una mezcla única de dinámicas familiares y empresariales.

El autor identifica características comunes de las empresas familiares:

Propiedad familiar	La propiedad de la empresa está en manos de una o más familias, y los miembros de la familia a menudo tienen una participación significativa en el capital y el control de la empresa.
Gestión familiar	La administración y toma de decisiones en la empresa suelen estar influenciadas o realizadas por miembros de la familia propietaria. Esto puede incluir a miembros de múltiples generaciones familiares.
Transmisión generacional	Las empresas familiares a menudo se esfuerzan por pasar el negocio de una generación a otra, manteniendo la continuidad y preservando los valores y la visión de la familia propietaria.
Cultura y valores familiares	Las empresas familiares a menudo reflejan los valores y la cultura de la familia propietaria. Estos valores pueden influir en la toma de decisiones y en las relaciones con empleados, clientes y proveedores.

Así, las empresas familiares son negocios que combinan la propiedad y la gestión familiar, suelen tener una identidad y valores compartidos y pueden pasar de una generación a otra.

Sinteplast es un caso exitoso de empresa familiar que progresó en el sector industrial. A lo largo de más de seis décadas, ha sido dirigida y gestionada por tres generaciones de la familia fundadora, lo que ha contribuido a mantener la visión a largo plazo y los valores arraigados en la empresa. La naturaleza familiar de Sinteplast también influye en su cultura empresarial, en las relaciones con los empleados y en el enfoque de servicio que brindan a sus clientes.

La improvisación en la conformación de este tipo de organizaciones puede derivar en una vida muy corta. En Argentina, sólo el 30% de ellas consigue superar los tres años de vida y

menos del 7% llega a la tercera generación. Uno de los principales escollos que deben superar estas sociedades es la superposición de roles que se da entre la familia y la empresa.

5.2.2. Factores asociados al éxito y al fracaso

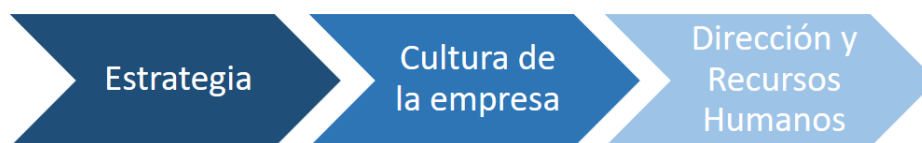
Santiago Doderó (2019), refleja los resultados obtenidos de un estudio realizado sobre empresas familiares de Latinoamérica, en el que se destacan factores que afectan el éxito y el fracaso de esta tipología de empresas.

- **Factores asociados al éxito**

El éxito se mide por las habilidades que tengan los directivos (familiares o no) para hacer competitiva a la empresa, adaptándose al contexto y reinventando constantemente los negocios. En este marco, se destaca la visión estratégica, la dedicación y el esfuerzo. Estos factores son el reflejo de la pasión y el compromiso que ponen los familiares para sacar la empresa adelante. El autor identifica diferentes variables que pueden influir en las posibilidades de éxito de una empresa familiar:

- El tamaño y la estructura de la familia.
- La dinámica familiar y su impacto sobre la empresa.
- Los valores familiares.
- La filosofía de la familia sobre sus empresas.
- Los objetivos e intereses profesionales de los familiares.
- La forma de tomar decisiones.
- La participación de la familia en la dirección de sus negocios.
- Las competencias profesionales de los que dirigen la empresa.
- La personalidad de los directivos y su compatibilidad para trabajar en equipo.
- La sucesión de la dirección: criterios para su elección e implementación.

Andrews Kenneth (1977, como se citó en Doderó, 2019) sostiene que la estrategia elegida en una empresa es la que deberá definir la cultura, la estructura organizativa, el estilo de dirección y las competencias de los recursos humanos.



Lógica según Andrews Kenneth. (Elaboración propia según Doderó 2019)

Sin embargo, Santiago Dodero afirma que este proceso es diferente en el esquema de una empresa familiar, en la que los valores que explican la cultura de la empresa son los que influyen sobre la estrategia a adoptar.

Usualmente, esta lógica se observa más claramente en los emprendimientos familiares que no han llegado a un alto grado de profesionalización. En la práctica, estas empresas priorizan atender las necesidades familiares y, como consecuencia de ello, carecen de un proyecto estratégico. Por ejemplo, suelen generar nuevos negocios para darle trabajo a un familiar y, de allí, puede surgir un negocio exitoso o un fracaso. En ese marco, la maduración de la empresa se da cuando los propietarios se cuestionan hasta cuándo podrán sostener la estrategia de encarar nuevos negocios para atender necesidades familiares, en lugar de ser proactivos y realizar un análisis estratégico que les indique hacia dónde dirigir sus acciones. De todos modos, independientemente del tamaño o de la trayectoria, las empresas familiares recorren el camino aplicando esta lógica que nace de los valores familiares para llegar, finalmente, a la implementación de la estrategia.

De esta manera, los valores son los que explican o dan sentido al comportamiento y a las decisiones. Cada familia tiene sus propios valores, que son los que definen el marco cultural, la visión y la estrategia (Dodero, 2019).



Tres ámbitos de fuerte influencia sobre el futuro de la empresa familiar.

(Elaboración propia según Dodero 2019)

Los factores de éxito que se identifican en el caso Sinteplast están íntimamente relacionados con los valores familiares. Se trata de una familia numerosa, pero con lazos muy estrechos, que prioriza los valores familiares por sobre los intereses individuales.

Están claros cuáles son los requisitos que cada integrante debe cumplir para ocupar un lugar en alguna de las empresas del grupo económico. Y también está claro cuál es el rol que ocupan aquellos que prefieren desentenderse de los negocios familiares. Esto se logró a través de la redacción consensuada de un protocolo que tiene para los familiares, la misma fuerza que una constitución para una nación.

Los sólidos valores de la familia Rodríguez le garantizan a la organización cierta estabilidad y un bajo nivel de conflictividad intrafamiliar, sobre la base del respeto que se tienen unos a otros. La sabiduría y la trayectoria de los mayores es motivo de admiración y respeto por parte de las nuevas generaciones. Otro aspecto fundamental, es la buena comunicación que mantienen entre ellos. La suma de estos factores hace que, ante cualquier puja de intereses, todos se esfuercen por llegar a un consenso con el fin de que nadie quede lastimado.

Los objetivos y la visión de la familia Rodríguez son muy claros: mantener la empresa en el ámbito familiar y hacer crecer el negocio que hace seis décadas inició el “abuelo Raúl”. En este marco, el mayor desafío que afronta la empresa en los próximos años, es el traspaso de la dirección de la segunda a la tercera generación.

Los hijos del fundador han demostrado habilidades para adaptarse a diferentes circunstancias y reinventar negocios para mantener y hacer crecer a la empresa con una clara visión estratégica, dedicación, esfuerzo y pasión por el negocio de la familia, lo que se refleja al verlos trabajar diariamente a la par de sus empleados.

Los cuatro hermanos hacen un culto de los valores familiares, apelando al buen diálogo y al consenso como un hábito permanente. El gerente general del Grupo Sintoplast, Darío Aparicio¹⁶, señala que “no es normal que cuatro hermanos se complementen tan bien en sus funciones. Lo logran porque priorizan el diálogo y los valores familiares, por sobre sus propios intereses particulares”.

Actualmente, el grupo económico congrega alrededor de 1.400 empleados, reuniendo las empresas de la Argentina y del exterior, por lo que las relaciones y lazos personales no suelen ser tan fuertes como hace algunas décadas, cuando eran menos empresas, más pequeñas y con menos trabajadores. Sin embargo, en Sintoplast aún se respira el mismo aire de sus inicios, con una fuerte presencia de los valores familiares, aquellos que Don Raúl impuso sobre la base de un liderazgo fundado en el ejemplo, y que hoy hacen perdurar sus hijos y nietos. Aún hoy, en la empresa permanecen trabajando muchas personas que superan los veinte o treinta años de antigüedad, quienes dan fe de la bondad de la familia Rodríguez a la hora de extenderle una mano a los empleados que lo necesitan.

Marcelo Solferino¹⁷ recuerda que, en muchos casos, “Don Raúl les ayudaba a comprar medicamentos para familiares enfermos, incluso, a varios los ayudó económicamente para

¹⁶ Entrevista a Darío Aparicio, gerente general. Fecha 18/11/2022. Técnica: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.

¹⁷ Entrevista a Marcelo Solferino, gerente de Administración. Fecha 03/02/2022. Técnica: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.

comprar su primera vivienda”. Ese espíritu que lo mantenía cerca de la gente es algo que los hijos heredaron y que mantienen en la actualidad. Simplemente, es muy fuerte el mensaje que dan al estar presentes todos los días en la empresa trabajando a la par del resto.

También son una gran influencia para el clima organizacional. En general, Sinteplast suele ser identificado por sus colaboradores como un buen lugar para trabajar. Así lo reflejaron las encuestas sobre clima organizacional que se han realizado y eso, también se relaciona directamente con los valores de la familia Rodríguez.

En este sentido, cabe mencionar que la empresa participó durante cinco años consecutivos de la encuesta "Great Place to Work"¹⁸, obteniendo premios en forma consecutiva, entre 2012 y 2015, como una de las 10 mejores empresas para trabajar en la Argentina, siendo la única empresa industrial, de hasta mil empleados, en obtener esa calificación.

En noviembre de 2015, el entonces gerente de Recursos Humanos, manifestó que "Es un honor para Sinteplast continuar figurando en el listado, por cuarto año consecutivo. Y más orgullo aún es el hecho de haber sido reconocida por sus propios colaboradores como una organización que promueve la confianza, el orgullo y la camaradería" (El Destape, 2015).

El último año en el que participó de esta encuesta de prestigio mundial fue en 2016, calificando en el –nada despreciable– puesto 11.

En otro orden, Claudio Rodríguez¹⁹ destaca los principales aspectos o factores que han marcado el crecimiento de Sinteplast a lo largo de su historia:

Sin duda, lo que nos trajo hasta acá es la cultura del trabajo, la pasión por crecer, por desarrollarnos y por hacer cosas nuevas. Mirar qué hacen las otras empresas para copiar lo bueno y desechar lo malo. No creernos que hemos conseguido todo y que somos los mejores. Siempre pensamos que debemos mejorar, eso es fundamental. En nuestros comienzos queríamos ser una empresa importante de pinturas, después quisimos ser los número uno de la Argentina y, ahora que lo logramos, queremos ser los número uno del mundo.

- **Factores asociados al fracaso**

En contrapartida, el autor señala que los principales errores que limitan el crecimiento de las empresas familiares se vinculan con problemas organizativos, conflictos familiares por fallas en la comunicación y una administración deficiente. Estos factores son más pronunciados al crecer las empresas, dado que la estructura y el estilo de gestión, con frecuencia, no se

¹⁸ Sinteplast S.A. obtuvo la distinción como una de los 10 mejores lugares para trabajar en Argentina, para la categoría 250 a 1000 empleados, en 2012 (puesto 9), en 2013 (puesto 7), en 2014 (puesto 6) y 2015 (puesto 9). Adicionalmente, en 2016 calificó en el puesto 11. Fuente: <https://www.greatplacetowork.com>

¹⁹ Entrevista a Claudio Rodríguez, accionista de Sinteplast, director financiero y administrativo. Fecha 15/05/2023. Técnica: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.

adecuan a la nueva dimensión y complejidad del negocio.

En las estructuras familiares es habitual encontrar dueños fundadores apasionados por el negocio, pero no por las tareas administrativas. Por ello, en la medida que el negocio prospera, la administración suele ser el área menos desarrollada y profesionalizada.

A continuación, se mencionan algunos de los principales factores que pueden poner en riesgo a un emprendimiento familiar.

- Personas de confianza

Uno de los principales errores que cometen las empresas familiares, es la incorporación de familiares o amigos priorizando cuestiones de confianza, honestidad, lealtad y valores morales, por sobre la eficiencia y las competencias técnicas y/o profesionales.

La incorporación de personas de confianza (familiares o no) puede tener sus ventajas, como la afinidad y la familiaridad con la cultura de la organización. Sin embargo, las buenas prácticas de auditoría interna indican que estos casos suelen ser focos de posibles fraudes o graves errores no detectables, lo que puede poner en riesgo las finanzas o la reputación de una compañía. Cuando estas personas realizan tareas de alta jerarquía o de alto impacto, sin estar debidamente capacitadas y/o controladas, pueden surgir diversos riesgos asociados con las siguientes fallas:

- Falta de una adecuada separación de funciones. Cuando los empleados de confianza ocupan múltiples roles, pueden tener demasiado control sobre diferentes aspectos del negocio, lo que aumenta el riesgo de fraude o errores no detectados.
- Acceso a información de alto nivel de confidencialidad que se puede filtrar a terceros como clientes, proveedores o empresas de la competencia.
- Exceso de informalidad, falta de documentación y de control de procesos por oposición.
- Falta de independencia y conflictos de intereses, al no separar la relación laboral de las relaciones personales.
- Falta de transparencia en la toma de decisiones y en la comunicación interna.
- Débil control interno ya que los empleados de confianza tienen una visión más relajada de las prácticas y políticas de control potenciando, de esta manera, eventuales riesgos operativos y financieros.

Como consecuencia de lo expuesto, se dificulta el rol de la auditoría interna y con ello, la dirección de la empresa pasa a tener un control parcial y una visión restringida sobre los procesos y las operaciones. Por ello, es vital que las empresas familiares tomen consciencia sobre la importancia de contar con herramientas adecuadas que faciliten la tarea de la

auditoría interna, la que debe responder al directorio y al consejo de familia.

Un informe elaborado por la consultora Deloitte²⁰, destaca que en las empresas familiares es imprescindible aplicar un sistema de control interno ligado al manejo adecuado de los recursos, la discrecionalidad en la toma de decisiones, las diferencias en la definición de los objetivos y la propia complejidad de este tipo de estructuras. Muchas empresas familiares no consideran apropiado implementar ciertas herramientas de control y gestión eficientes, porque no las creen aplicables a su estructura, por su tamaño o porque creen que aún están en desarrollo y optan por un manejo más informal. Sin embargo, conforme van creciendo e incorporando personal, van haciendo más complejas sus operaciones, por lo que surge la necesidad de implementar medidas que les permitan tener un mayor grado de control. Por ello, es importante que el consejo de administración entienda y trabaje en conjunto con el equipo directivo, para transmitir a toda la organización que las reglas establecidas de control interno no representan una burocracia, sino una mejor manera de evitar riesgos, detectar problemas y lograr la eficacia y eficiencia de las operaciones. Asimismo, resulta fundamental para asegurar que todas las actividades de la organización se realicen de la forma deseada y que contribuyan a la consecución de los objetivos globales. Por otra parte, en estas empresas suele existir una elevada carga emocional que promueve conflictos entre los aspectos de negocio y los personales, por lo que resulta muy importante establecer mecanismos de control interno que contribuyan a reducir sus efectos. Muchas de estas tensiones y rivalidades están latentes, pero no se expresan hasta que los líderes familiares disminuyen su participación o se retiran del negocio (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2010).

La contratación de personas leales es un vicio difícil de erradicar en las empresas familiares, ya que la compañía es parte de la vida del empresario, quien tiene la necesidad de rodearse de gente de confianza creyendo que, de esa manera, se minimizan riesgos que puedan afectar al negocio y, en consecuencia, a la familia. De este modo, la madurez de las empresas se logra en la medida que se van profesionalizando las diferentes áreas.

Si bien, en el caso de Sinteplast permanecen algunos ejemplos de personas de confianza que ocupan cargos importantes, se destaca que la organización ha superado la etapa de profesionalización (principalmente, en su casa matriz), por lo que estas personas son rodeadas estratégicamente por profesionales y colaboradores experimentados.

Por otra parte, existe una estrecha coordinación entre el consejo de familia, el directorio y el departamento de auditoría interna, por lo que se trabaja en forma permanente para ajustar los

²⁰ Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

procesos de control interno.

- Estructura organizacional deficiente

Un componente importante para el éxito de cualquier organización es el tipo de estructura que implementa. La estructura determina el número de capas de gestión y funcionamiento de los departamentos que interactúan entre sí. Por ello, una estructura deficiente puede crear una variedad de problemas como la sobre-gestión, fallas en la comunicación, la multiplicidad de cargos jerárquicos o la prestación de servicios deficientes.

Las fallas en la comunicación pueden darse ante la situación de un empleado que tiene que responder a varios jefes. De esta manera, demasiados jefes tergiversan la transmisión de órdenes, lo que provoca confusión y mensajes contradictorios. Del mismo modo, las empresas con estructura organizativa pobre, pueden no ser capaces de ofrecer un servicio eficiente, lo que eventualmente puede conducir a una pérdida de negocios.

Otro aspecto común en las organizaciones familiares es la informalidad del organigrama, en el que los roles y los límites de los diferentes puestos no resultan claros.

En el caso bajo análisis, al tratarse de una organización profesionalizada en todas sus áreas, existe un panorama claro de las responsabilidades inherentes a cada puesto o función. Sin embargo, podría mencionarse que la estructura organizacional no ha acompañado el sostenido crecimiento de la empresa, manteniendo un organigrama algo obsoleto para una compañía de su magnitud. En otras palabras, la estructura organizacional aún está en proceso de adecuación a las actuales dimensiones de la compañía y a la complejidad de sus negocios, manteniendo una estructura algo “achatada” en la que los empleados suelen alcanzar rápidamente su techo. Como consecuencia de ello, podemos encontrar empleados que perduran muchos años manteniendo una misma categoría.

En ese contexto, haciendo un paralelismo con otras compañías de dimensiones similares, en la organización se pueden observar a gerentes con funciones de un director o a jefes de área con experiencia y cualidades gerenciales, no reconocidas formalmente.

A pesar del buen clima laboral reinante, aquí se divisa un factor de riesgo ya que, ante la realidad de no poder progresar en una estructura limitada, muchos empleados terminan por buscar oportunidades de crecimiento profesional fuera de la compañía. Lo cierto es que la organización se ha profesionalizado en todas sus áreas, pero el organigrama actual limita el crecimiento de colaboradores con mucho potencial. De esta manera, uno de los mayores peligros que se divisan, es la potencial pérdida de recursos humanos muy valiosos.

Según la mirada de Marysol Rodríguez²¹, indefectiblemente la estructura de la organización va a evolucionar hacia un enfoque regional y menos horizontal, sin embargo, enfatiza que “la estructura pega directamente en la toma de decisiones”. Explica que la estructura actual es uno de los factores que les ha permitido tomar decisiones en forma ágil a la hora de afrontar las diferentes crisis, ante la reacción lenta de las empresas multinacionales que presentan una estructura más burocrática. Marcelo Solferino²² coincide con esta mirada y sostiene que “en tiempos difíciles, aquí las decisiones sólo pasan por cuatro personas”.

- Superposición de roles

Una trampa común es el solapamiento de los ámbitos propios de la familia con los de la empresa, cuando los sistemas sociales, culturales y de personalidad se confunden al coincidir las mismas personas en los dos ámbitos, como son los casos de padre y director general, hijo y empleado, esposa y empleada.

En este aspecto, Sintoplast parece haber encontrado la clave para solucionar eventuales inconvenientes societarios generados por potenciales conflictos intrafamiliares, en gran parte, debido a la implementación de un protocolo que imparte reglas claras para los integrantes de la familia. De esta manera, cada uno de ellos tiene claro cuáles son los requisitos para participar y desarrollarse dentro o fuera del negocio familiar.

En las empresas familiares, es normal que exista una persona ocupando varios roles a la vez, lo que vuelve complejo encontrar los mojones que delimiten los conceptos de familia, propiedad y organización. Las obligaciones inherentes a dichos roles muchas veces entran en conflicto o, al menos, provocan tensiones.

Para el empresario familiar no resulta sencillo responder a dos sistemas de valores contrapuestos o, por lo menos, diferentes. Santiago Dodero ejemplifica:

El gerente-propietario-abuelo de la familia se ve tironeado por dos (o tres) subsistemas de pautas distintas. El gerencial-empresario, cuyo sistema de roles se caracteriza por las exigencias de eficacia, productividad, competencia, aceptación de riesgos, rentabilidad, liderazgo fuerte y no afectivo, etc., y el referido al rol del propietario y jefe de familia, cuyas pautas son menos racionalistas y especulativas; son de conservación patrimonial, de evitación de riesgos, de liderazgo afectivo más que efectivo, de protección y cuidado de la familia, de aceptación cariñosa del otro porque es pariente, no porque sea eficaz y competente. Las ambigüedades de roles y, peor aún, las contradicciones, dificultan la conducta de las personas, pese a su talento y/o buena voluntad y suelen ser un gran desafío para las empresas familiares (Dodero, 2019).

²¹ Entrevista a Marysol Rodríguez, gerente de Relaciones Institucionales. Tercera generación. Fecha 26/09/2023. Técnica: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.

²² Entrevista a Marcelo Solferino, gerente de Administración. Fecha 03/02/2022. Técnica: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.

En el modelo Sintoplast, actualmente esta cuestión se minimiza por la propia idiosincrasia de la compañía y de la familia Rodríguez. Con más de seis décadas de trayectoria, la empresa “está grande”, expresión que utiliza el profesor Alberto Levy²³, quien sostiene que las empresas no son PyME, sino que están PyME, o que una empresa no es grande sino que está grande, según el momento de su trayectoria en la que se la evalúe.

En este marco, se puede afirmar que Sintoplast dejó de ser una pequeña empresa, en la que los roles se superponían en las primeras etapas, para pasar a un modelo que ha logrado subsanar ese vicio típico de empresas familiares. Por lo tanto, podríamos afirmar que la empresa está grande y que cada familiar conoce perfectamente su rol dentro de ella.

Fundamentalmente, el protocolo implementado impone reglas claras para todos los integrantes de la familia. Cada uno conoce cuál es su rol desde la posición que ocupa, ya sea dentro o fuera de las empresas del grupo económico. Pero también se da porque la cultura organizacional, basada en sólidos valores familiares, genera una fuerte conciencia de respeto y acatamiento cuando las decisiones y las órdenes son impartidas por los responsables de la dirección. En ese sentido, ningún integrante de la 3° generación se toma atribuciones sin contar con la autorización de los hermanos que componen la 2° generación. O al menos, no es algo que se deje trascender en la organización. Probablemente, si existen eventuales divergencias personales, estas cuestiones se tratan de puertas para adentro de la familia, pero no se perciben en la empresa.

- El protocolo y el sentido de justicia

La concepción de lo que es justo o no, es más complejo en una empresa familiar. En el ámbito de la familia, todos los hijos se sienten con los mismos derechos a ser queridos por sus padres y a recibir el mismo trato, pero la empresa, como sistema, tiene una dinámica diferente, más relacionada con dar a cada uno lo que se merece en función de sus aportes o resultados, que por los afectos. Esto significa comprender que, si bien en la familia son todos iguales para los padres, en la empresa no debiera ser así.

Esa confusión de lo que es o no justo, generalmente provoca en los hijos sentimientos de injusticia y resentimiento. En las empresas familiares, este sentimiento de injusticia tiene la particularidad de afectar los dos sistemas simultáneamente: la familia y la empresa.

Esta es otra cuestión conflictiva que se diluye cuando existe un protocolo claro y efectivo,

²³ Alberto Levy. Lic. en Administración, Contador Público y Doctor en Ciencias Económicas (UBA). Master en Psicología Cognitiva y Doctor en Psicología (UBA). Profesor Emérito de la UBA, profesor de la Universidad Católica Argentina, entre otras universidades e instituciones educativas.

como en el caso que se analiza. En Sinteplast, cada familiar conoce el lugar que ocupa y, en consecuencia, está al tanto de sus derechos y obligaciones. Aquel que no está de acuerdo en participar del negocio familiar, simplemente tiene la oportunidad de generar su emprendimiento propio o de capacitarse profesionalmente en lo que le plazca, ya que la familia les brinda las herramientas para que puedan progresar en sus proyectos personales. La política familiar es solventar la educación de todos sus integrantes y luego son ellos los que deciden si quieren capacitarse para ocupar un rol de liderazgo en el grupo económico. Pero está claro, los negocios personales no se mezclan con la empresa familiar.

Darío Aparicio²⁴, destacó que:

Es más difícil que en Sinteplast trabaje un Rodríguez, que otra persona ajena a la familia. Básicamente, el protocolo prevé que los familiares que se incorporen deben contar con una carrera universitaria relacionada con la actividad que ejerzan en la empresa, que realicen una maestría relacionada (MBA), que sean –al menos– bilingües (esencialmente, que hablen inglés) y que desarrollen experiencia laboral en otras compañías, por lo menos durante dos años. Otro aspecto importante del protocolo es que sus parejas y cónyuges no pueden ingresar a trabajar en las empresas del grupo económico familiar.

Por su parte, Marysol Rodríguez²⁵ mencionó que los primos de la 3° generación, mientras estudian pueden hacer pasantías en la empresa, pero en sectores en los que no dependan de sus propios padres. Se controla el avance académico y se les otorga una remuneración por su trabajo y un incentivo por estudio. Al momento de recibirse y buscar experiencia en otras empresas, siguen percibiendo parte de la retribución que tenían en Sinteplast, con el fin de que prioricen la formación profesional por sobre una buena remuneración. Un ejemplo de ello es el de su hermano Germán, quién se formó en una de las consultoras internacionales Big Four, que no se destacan por pagar sueldos altos, pero que brindan herramientas para una formación profesional altamente valorada. Antes de volver a Sinteplast, los postulantes familiares deben completar una maestría y deben contar con la aprobación del directorio. Finalmente, Marysol indicó que se están evaluando eventuales cambios pensando en las próximas generaciones y destacó que, si bien no es el caso de la familia Rodríguez, para darle más fuerza, hay empresas que formalizan el protocolo familiar en su estatuto social. De esta manera, un ordenado protocolo familiar y reglas claras, ayudan a minimizar los potenciales conflictos por sensaciones de injusticia.

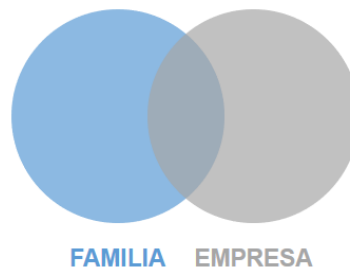
²⁴ Entrevista a Darío Aparicio, gerente general. Fecha 18/11/2022. Técnica: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.

²⁵ Entrevista a Marysol Rodríguez, gerente de Relaciones Institucionales. Tercera generación. Fecha 26/09/2023. Técnica: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.

- **El modelo de los Tres Círculos**

Rodolfo Lou (2022) analiza la evolución de los estudios que derivaron en la creación del **modelo de los tres círculos** del sistema de empresa familiar. Sostiene que este modelo, creado por Renato Tagiuri y John Davis en Harvard Business School (HBS) en 1978, es el marco fundamental en el campo de la empresa familiar. Los autores buscaban un marco para categorizar los problemas, intereses y preocupaciones de los empresarios familiares.

Previamente, existía el **modelo de dos círculos** que reconocía la influencia mutua de la familia y la empresa, y la necesidad de alinear los objetivos e intereses de ambas. Este modelo facilitó la comprensión de la confusión que los individuos y el sistema podían sentir debido a las normas contrapuestas de la familia y la empresa. Pero este modelo no lograba capturar las interacciones y tensiones que Tagiuri y Davis estaban estudiando, lo que los llevó a buscar un marco más adecuado.



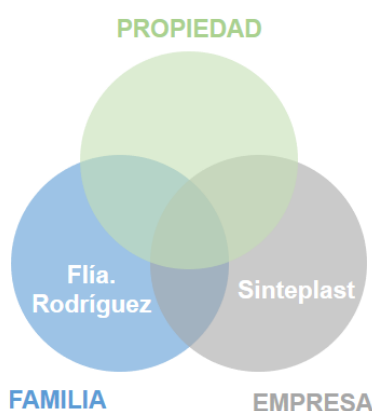
Modelo de los Dos Círculos. (Elaboración propia)

En sus estudios veían que, en ese sistema preliminar, las personas estaban peleando por obtener acciones de la empresa, que algunos miembros de la familia eran propietarios y otros no, por lo que los dos círculos resultaban incompletos, ya que no daban cuenta de ello. Así, decidieron agregar un nuevo círculo llamado “Propiedad”.

Este tercer círculo les permitía explicar situaciones en las que algunas personas son propietarios, otras son sólo miembros de la familia, y algunas tienen ambas condiciones. Por otra parte, algunos también son gerentes o directivos en la empresa.

Así, continuaron estudiando caso por caso, para validar el nuevo modelo. Esposo y esposa cofundadores, empresas de padre e hijo, socios hermanos, familias de primos, gerentes familiares que dirigen activamente el negocio, propietarios y cónyuges que no dirigen el negocio, empleados familiares que aún no habían heredado la propiedad, niños pequeños en la familia, parientes que habían vendido su parte de la empresa pero que todavía estaban en la familia, empleados no familiares a quienes se les otorgaron acciones minoritarias e, incluso, los propietarios públicos anónimos de empresas familiares que cotizan en bolsa.

Así, descubrieron que todos los sistemas estudiados encajaban en el modelo de los tres círculos, que explicaba más claramente, sus perspectivas, metas y preocupaciones.



Modelo de los Tres Círculos en el sistema Sinteplast. (Elaboración propia)

La adición del tercer círculo de Propiedad permitió que se prestara más atención a otros temas que no fueron reconocidos explícitamente por los primeros dos círculos. Por ejemplo, veían que la sucesión tenía que ver con pasar el liderazgo y la propiedad. De esta manera, la vinculación de los círculos familiar, empresarial y de propiedad define completamente el sistema de empresa familiar, que es la integración de estos tres subsistemas.

Desde hace más de cuarenta años, se utiliza este modelo para comprender el funcionamiento interno de las empresas familiares y de las relaciones familiares empresariales. Se probó que todos los sistemas de empresas familiares se pueden describir utilizando los tres círculos, y cada sistema de empresa familiar se puede entender de manera única con este marco.

Basados en el nuevo modelo, Tagiuri y Davis arribaron a la siguiente definición:

Una empresa familiar es aquella cuya propiedad está controlada por una sola familia y en la que dos o más miembros de la familia influyen significativamente en la dirección y las políticas del negocio, a través de sus posiciones gerenciales, derechos de propiedad o roles familiares (Lou, 2022).

De esta manera, el modelo muestra tres grupos interdependientes y superpuestos: familia, propiedad y empresa. De esta forma, debe definirse dónde se ubican las personas clave en el sistema, identificando las áreas de superposición que indican posible confusión de roles.

- El o los propietarios (socios o accionistas) se ubicarán dentro del círculo superior.
- Los familiares ocuparán el círculo de la izquierda.
- Los empleados de la empresa familiar estarán dentro del círculo de la derecha.

Así, el modelo muestra tres subsistemas superpuestos que están interconectados, lo que indica que lo que sucede en un círculo influye en los demás. De esta manera, un individuo

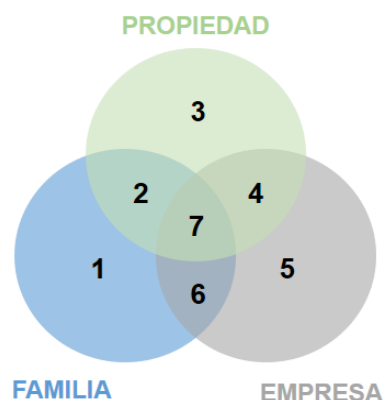
en un sistema de empresa familiar, ocupará uno de los siete sectores que están formados por estos tres círculos superpuestos. Si un círculo (por ejemplo, la familia) está en conflicto o estancado, puede reducir el desempeño de los otros círculos y estancar el desarrollo de todo el sistema empresarial familiar. En contrapartida, un negocio de alto rendimiento puede generar orgullo en una familia y crear unidad en el grupo propietario.

Los tres círculos plantean preguntas que demandan respuestas. El modelo no solo ayuda a identificar en qué parte del sistema empresarial familiar están ocurriendo los problemas, sino que también ayuda a diagnosticar por qué ocurrieron esos problemas o por qué se propagaron de un círculo a otro. Por ejemplo: ¿Por qué dos dueños son tan opuestos entre sí? ¿En qué medida su distanciamiento se debe a dificultades familiares o a diferencias surgidas en su relación comercial? ¿Ayudaría un acuerdo de propiedad?

La neutralidad que ofrece el modelo puede ayudar a calmar las tensiones en el sistema empresarial familiar al ilustrar el poder de los roles, en lugar de asumir que las diferencias son causadas por cuestiones de personalidad. Las tensiones en las relaciones cobran más sentido después de ver dónde estaban ubicados los familiares en el modelo y los beneficios, derechos y obligaciones que se desprenden de cada posición.

El modelo reconoce explícitamente los diversos grupos de interés en el sistema empresarial familiar. Cada grupo tiene su propio interés legítimo y todos los grupos deben ser respetados, respondidos e integrados de alguna manera en las políticas y decisiones de la empresa.

Este modelo también nos enseña que las necesidades de los tres círculos, y de cada grupo de interés, evolucionan y cambian. Los tres círculos están siempre en movimiento. Las familias no solo necesitan abordar sus desafíos actuales, sino también prepararse para los desafíos futuros que probablemente enfrentarán. Surgen así siete grupos de interés distintos (o partes interesadas) con una conexión con la empresa familiar:



Modelo de los Tres Círculos de Tagiuri y Davis.

- 1) Miembros de la familia que no están involucrados en el negocio, pero que son descendientes o cónyuges/socios de los propietarios.
- 2) Propietarios de la familia no empleados en el negocio.
- 3) Propietarios no familiares que no trabajan en el negocio.
- 4) Propietarios no familiares que trabajan en el negocio.
- 5) Empleados no familiares.
- 6) Familiares que trabajan en el negocio, pero no son dueños.
- 7) Propietarios familiares que trabajan en el negocio.

Cada uno de los siete grupos de interés tiene sus propios puntos de vista, metas, preocupaciones y dinámicas. El espíritu del modelo se basa en que las opiniones de cada sector son legítimas y deben ser respetadas. Ningún punto de vista es más legítimo que otro, pero los diferentes puntos de vista deben integrarse para establecer la dirección futura del sistema empresarial familiar. El éxito del sistema familiar a largo plazo dependerá del funcionamiento y apoyo mutuo de cada uno de estos grupos.

El hecho de que los círculos estén relacionados pero que, en su composición sean distintos, genera que, si un círculo no es saludable en su enfoque afectará a los demás.

Este modelo ha resistido a cuatro décadas en las que se verificaron significativos cambios en los negocios, la tecnología, la riqueza, la familia y la sociedad, y sigue siendo relevante en la actualidad. El **círculo familiar** se adapta a los cambios producidos en el concepto de familia: familias mixtas, divorcios, adopción, parejas de hecho y cualquiera que la familia llame miembro de la "familia empresarial", están conectados a través de la propiedad.

Asimismo, el **círculo de propiedad** puede adaptarse a diferentes escenarios. Si una empresa familiar se hace pública o invita a un socio de capital privado, el modelo se adapta a ese cambio de propiedad. Si la empresa emite diferentes clases de acciones (con derecho a voto y sin derecho a voto) y posee algunas de las acciones en un fideicomiso, el modelo también se adapta a esa situación. Lo mismo sucede con los casos de empresas conjuntas, fusiones, adquisiciones y diferentes fuentes de capital que impactan en el círculo de propiedad.

Muchas empresas han cambiado significativamente desde que surgió el modelo, pero el **círculo empresarial** es flexible ya que puede representar una o varias empresas, sociedades de cartera, empresas conjuntas y más. Incluso puede describir una situación en la que la familia ha vendido su empresa operativa y está administrando sus activos financieros como una entidad. La familia está en un negocio diferente, pero sigue siendo su negocio.

Con la globalización, los avances tecnológicos y la disrupción en todo el mundo, el entorno cambiante seguirá dando forma a las empresas, los grupos de propietarios y las familias,

mientras el modelo de los tres círculos seguirá adaptándose a esta evolución. (Lou, 2022)

▪ Aplicación al caso de estudio

Ya fallecido el fundador, la familia Rodríguez quedó conformada por los cuatro hermanos de la 2° generación, cada uno con sus esposas e hijos, quienes componen el grupo de 16 primos de la 3° generación. Varios de los primos mayores, también han conformado sus familias, de quienes descienden integrantes de la 4° generación, aún en etapa de formación educativa. También se puede considerar como parte de la familia a algún/a ex cónyuge que aún sigue percibiendo beneficios o subsidios como familiar.

FAMILIA RODRÍGUEZ - GENERACIONES	
FUNDADOR	Raúl Rodríguez (1925 - 2018)
2° GENERACIÓN	Miguel Ángel, Rubén, Claudio y Gabriel Rodríguez
3° GENERACIÓN	16 descendientes de Miguel Ángel (2), Rubén (8), Claudio (3) y Gabriel Rodríguez (3)
4° GENERACIÓN	Nietos de Miguel Ángel, Rubén, Claudio y Gabriel. Actualmente son más de 20, en su mayoría son niños y adolescentes.

Línea de descendencia generacional de la familia Rodríguez (Elaboración propia).

Es importante destacar que el protocolo impide que los cónyuges y parejas de los familiares directos participen de los negocios de la familia, por lo que “reglamentariamente” deben permanecer fuera de los círculos de Propiedad y Empresa, pero permanecen en el círculo Familia. Por otra parte, cabe recordar que el análisis del modelo Sinteplast implica contemplar que existe una empresa madre y otras empresas más pequeñas que conforman parte del mismo negocio familiar. Todas ellas componen el círculo Empresa.

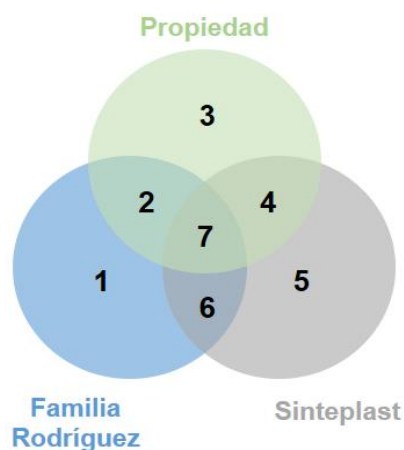
De esta manera, podemos identificar los siguientes roles para el año 2021:

Área	Integrantes
1	Miembros de la familia que no están involucrados en el negocio, pero que son descendientes o cónyuges/socios de los propietarios. Se ubican aquí los y las cónyuges de los hijos (2° generación) y de los nietos (3° generación) del fundador

	que, por protocolo, no tienen injerencia en la propiedad ni en la empresa. Del mismo modo, lo integran los niños y adolescentes de la 4° generación, como así también, ex cónyuges, que reciben algún tipo de subsidio como parte de la familia.
2	Propietarios (socios o accionistas) de la familia no empleados en el negocio. Este cuadrante sólo lo integran algunos descendientes de la 3° generación, que son accionistas de algunas de las empresas del grupo económico, pero que no tienen involucramiento directo con el día a día de las empresas. Se trata de nietos del fundador que tienen sus propios emprendimientos o que desarrollaron una carrera profesional lejos de los negocios familiares, aunque mantienen la condición de accionistas de un o más empresas.
3	Propietarios (socios o accionistas) no familiares que no trabajan en el negocio. Esta figura en el modelo Sinteplast, sólo existe en algún caso de las empresas del exterior dado que, por motivos estratégicos, la familia se asoció a accionistas locales de cada país. A nivel nacional, la estrategia del grupo económico es que los negocios sean manejados por la familia, por lo que no existe esta figura.
4	Propietarios (socios o accionistas) no familiares que trabajan en el negocio. A nivel local se podría decir que, en el modelo Sinteplast esta figura sólo tuvo carácter transitorio. En alguna ocasión, a lo largo de su historia, la familia Rodríguez ha adquirido algunas empresas, cuyos accionistas anteriores pasaron a tener un pequeño porcentaje de participación, por lo que se constituyeron en propietarios no familiares y continuaron trabajando en la empresa por un tiempo, hasta su desafectación definitiva. En las empresas del exterior, tal como se explicó en el punto 3, existen socios estratégicos en aquellos países, algunos de los cuales trabajan en el negocio.
5	Empleados no familiares. Esta área está integrada por los más de 1.400 empleados que nuclean las empresas del grupo Sinteplast.
6	Familiares que trabajan en el negocio, pero no son dueños. Hace algunos años, los cuatro hermanos de la 2° generación figuraban como accionistas de todas las empresas del grupo económico. De esta manera, los descendientes que trabajaban en las empresas de la familia ocupaban esta sección. Actualmente no se da esta figura, dado que todos los integrantes de la 2° y la 3° generación tienen participación como accionistas, en una o más empresas del grupo económico, en tanto que los niños y descendientes de la 4° generación aún no participan de los

	negocios familiares (permanecen en el cuadrante 1). Esto, sumado a que el protocolo no permite en ingreso al negocio de los cónyuges de los familiares directos, actualmente se desecha la posibilidad de completar este casillero con familiares no propietarios que trabajan en las empresas del grupo.
7	Propietarios (socios o accionistas) familiares que trabajan en el negocio. En este espacio se ubican los cuatro hijos del fundador (2° generación) y los integrantes de la 3° generación que trabajan en las empresas del grupo económico y que, a su vez, también son accionistas de algunas de ellas.

Descripción de los 7 subconjuntos en el modelo Sinteplast. (Elaboración propia)



Modelo de los Tres Círculos en el Sistema Sinteplast. (Elaboración propia)

5.2.3. Conclusiones

Del análisis surge que el Grupo Sinteplast se encuentra en un período de madurez, luego de más de seis décadas transitadas por tres generaciones de la familia Rodríguez. El legado de Don Raúl, basado en sólidos valores familiares, le garantizan a la organización cierta estabilidad y un bajo nivel de conflictividad intrafamiliar. Por otra parte, el protocolo constituye una herramienta fundamental que limita el accionar y expresa reglas claras para todos los familiares. Pero fundamentalmente, hay un principio rector que regula todas las cuestiones: Primero la familia.

De esta manera, existe un profundo respeto por la sabiduría y la trayectoria de los mayores y, a la vez, las nuevas generaciones tienen participación activa. En este sentido, el momento de madurez que transita la organización, permitió identificar claramente los vínculos entre

la familia, la propiedad y la empresa. Es para destacar que no se distinguen casos de conflictos que deriven de la superposición de roles.

El modelo de los tres círculos, desarrollado por Davis y Tagiuri, permite identificar claramente la composición de las siete áreas, considerando la actualidad de las tres generaciones presentes en la familiar Rodríguez.

La cultura y el clima de la organización reflejan los valores de la familia. En la dirección, la buena comunicación que mantienen, sumado a una simbiosis casi perfecta entre los cuatro hermanos que hoy dirigen el grupo económico, le permiten a Sinteplast continuar avanzando con solidez, generando proyectos y superando desafíos en forma permanente.

5.3. Respuesta al objetivo específico 3

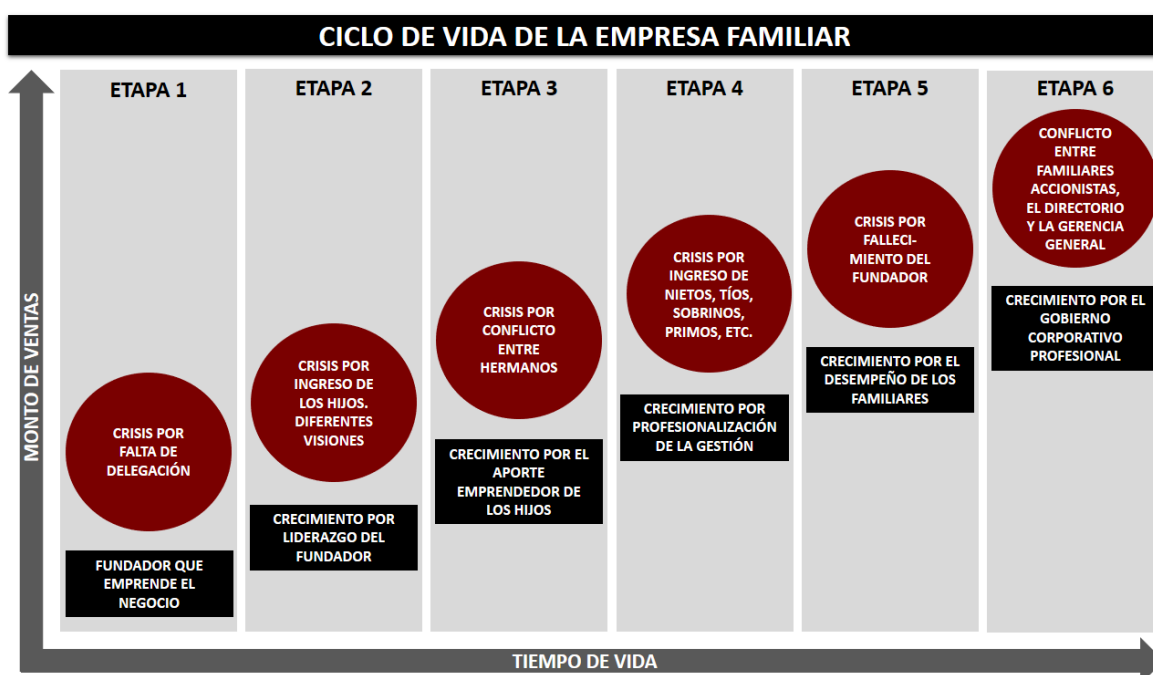
Descripción del objetivo: Identificar y analizar las diferentes etapas del ciclo de vida de Sintoplast, desde sus inicios hasta 2021.

5.3.1. Ciclo de vida de la empresa familiar

En su obra *El Método EFE*, Santiago Dodero (2019) identifica seis etapas de evolución de una empresa familiar. Su metodología de investigación se basó en el análisis de 50 compañías con las que trabajó entre seis meses y tres años. Se seleccionaron empresas de servicios, comerciales, industriales y agropecuarias, en su mayoría exitosas, distribuidas en 11 países de Latinoamérica.

El estudio parte de un modelo de ciclo de vida de la empresa familiar que se adapta a las empresas de hasta la tercera generación. El modelo muestra las etapas de vida de las empresas familiares con sus correspondientes crisis más comunes en cada una de ellas.

A continuación, se detallan las etapas definidas por el autor y su aplicación al caso de estudio.



Ciclo de vida de la empresa familiar, según El Método EFE. (Elaboración propia)

- **Etapa 1: El fundador que emprende el negocio**

Probablemente, sin un plan de negocio muy elaborado, el fundador “ve la oportunidad donde los demás no la vieron”. Tiene una visión clara que ejecuta con pasión y una enorme

capacidad de trabajo y entusiasmo. Con aciertos y fracasos que lo motivan a tomar nuevos desafíos, logra imprimir un gran sentido de pertenencia en sus empleados, dispuestos a acompañar la aventura del fundador, quien los hace sentir parte del proyecto.

En esta etapa encontramos líderes con gran personalidad y capacidad para superar dificultades. En general, el fundador delega muy pocas tareas porque sólo confía en su capacidad de resolución. Por lo tanto, desempeña varias funciones y no suele tener con quién compartir las decisiones, ya que depende fundamentalmente de su intuición.

- Crisis por falta de delegación

Los aciertos del fundador han permitido que los negocios crezcan hasta un punto en que ya no puede hacerse todo como antes. Es en esta instancia donde debe tomar una decisión crítica para superar el escollo que se le presenta: delegar.

Así, aparecen las primeras crisis por falta de delegación. Sus propios aciertos permiten que el negocio crezca hasta un punto en el que ya no puede continuar haciendo todo como antes. De esta manera, el fundador debe tomar una decisión crítica para superar esta etapa y, para ello, debe incorporar gente a la que pueda delegar parte de sus funciones. Normalmente, aquí aparece cierta resistencia, dado que no confía en que otra persona podría hacer bien su trabajo o de la forma que él quiere y, además, ya no tiene tiempo ni ganas de controlarlos. En la medida que la empresa crece, esta resistencia a la delegación de tareas produce un cuello de botella para la profesionalización de la organización.

Para superar esta primera crisis, propia del crecimiento inicial, deberá rodearse de mandos medios talentosos con potencial de desarrollo.

- Aplicación al caso de estudio

En el caso bajo análisis, la figura del fundador fue clave para el desarrollo y el crecimiento de la empresa familiar. Desde muy pequeño, Raúl Rodríguez comenzó a descubrir el mundo de las pinturas trabajando como ayudante en un taller de chapa y pintura. Su visión siempre estuvo ligada al aprendizaje, a la investigación y al crecimiento, mientras que su misión era ser el mejor en todo lo que emprendía. Para la década de 1950, ya era reconocido en el rubro por sus dotes de colorista y pintor de automóviles. Así, como un verdadero cazador de oportunidades, supo aprovechar las circunstancias cuando, en 1952, fue convocado por la fábrica Sintecol para pintar los primeros tres prototipos del auto Justicialista, un proyecto lanzado por el gobierno de Perón, como parte del programa de sustitución de importaciones. Esos modelos requerían de un tratamiento especial para las carrocerías de fibra de vidrio.

Luego de finalizar la tarea encomendada, los dueños de Sintecol le ofrecieron incorporarse a su empresa, una fábrica de pinturas y productos destinados al arreglo de autos. Raúl los había conocido como proveedores de su taller y ahora tendría la posibilidad de entrar en el área técnica y de ventas.

Como sus ingresos dependían solo de comisiones, decidió sumar otro trabajo. Así, en 1953 consiguió un puesto en el laboratorio de vísceras de un frigorífico cercano a su casa. Dividía su tiempo entre las ventas de Sintecol por la mañana y, de 18 a 24 horas, trabajaba en el frigorífico. Al mismo tiempo comenzó a hacer cursos de contabilidad y dibujo técnico ya que reconocía la necesidad de capacitarse para poder aspirar a crecer.

Todo lo que Raúl había hecho desde muy joven, le había dejado buenas relaciones y grandes enseñanzas. Había aprendido a negociar, regatear, comprar, vender, escuchar y conocer. En el Once, en el taller, en Sintecol, con las pinturas, con los clientes. En cada lugar obtenía información y conocimientos. En su mente se forjaban múltiples proyectos y así comenzó a desarrollar la idea de montar su propia fábrica de pinturas, aprovechando que había conocido a algunos técnicos que podrían ocuparse de las formulaciones.

En Julio de 1956, Raúl y Amelia ya tenían a los pequeños Miguel y Rubén. En ese momento Raúl se enfermó de brucelosis, enfermedad probablemente contraída en el frigorífico, por lo que tuvo que guardar reposo durante varias semanas. Dado que la recuperación se demoraba, Raúl dejó el trabajo a comisión en Sintecol y se quedó con el trabajo del frigorífico. Fue un momento de crisis económica para la joven pareja. Amelia le sugirió dejar el frigorífico para que no vuelva a enfermarse, ella estaba dispuesta a retomar los trabajos de costura y a usar los ahorros, con tal de que su esposo se recuperara. Raúl percibía que tenía la habilidad para congeniar con la gente, tenía alma de vendedor, pero eso no era suficiente. Había aprendido mucho de pinturas, pero no conocía lo suficiente para formular productos.

En 1956 recibió la propuesta de conformar una fábrica de tintas para planografía y tampografía con un socio italiano y, así, invirtió todos sus ahorros para conformar Pintesint, un emprendimiento que le permitió renunciar al frigorífico, con la esperanza de un rápido desarrollo. Pero la sociedad no era lo que él imaginaba y no llegó a pasar un año, cuando Raúl decidió vender su parte y se retiró como socio.

A comienzos de 1957, junto con otros tres jóvenes con los que había trabajado, fundaron Frostelac, su primera fábrica de pinturas. Dos de sus amigos eran los técnicos químicos que desarrollaban los productos y Raúl con otro amigo se dedicaban a las ventas. La producción la hacían con un rudimentario molino y dos tanques, en un galpón alquilado que pertenecía a uno de los socios. Las ventas se centraban principalmente, en los talleres y pequeñas

empresas de la zona. Fabricaban a pedido, diversos tipos de esmaltes y algunas otras pinturas industriales. Todo se hacía con mucho esfuerzo y, en sus inicios, era más el dinero que salía que el que entraba, pero Raúl sabía que ese era el comienzo de algo mucho más grande.

Dedicado a las ventas y administración de Frostelac, Raúl ocupaba su tiempo libre en terminar con la construcción de un chalet para su familia. Miguel lo ayudaba cuando regresaba del colegio, mientras Amelia trabajaba con la costura y cuidaba de los más pequeños. Eran tiempos difíciles, la venta de pintura no crecía mucho y uno de los socios tenía intenciones de abrirse del negocio. La situación política y económica del país continuaba siendo incierta, paralizándose gran parte de la actividad industrial.

Ya estaban programadas las elecciones para el mes de febrero de 1958 y todos esperaban que con un gobierno democrático se pudiera encauzar la economía. Ese año, Raúl y Amelia finalizaron con la construcción estructural del chalet, pero todavía faltaban los pisos, artefactos de cocina y algunas ventanas. Faltaba mucho por hacer, pero ya estaban muy cerca de cumplir el sueño de la casa propia.

En ese momento Raúl tuvo una idea que la compartió con Amelia, pero le advirtió que debían estar totalmente de acuerdo. La cuestión era que uno de los socios iba a salir del negocio y se quedaban sin lugar físico, por lo que no se le ocurrió mejor idea, que proponerle a su esposa utilizar el chalet para mudar allí la pequeña fábrica. Amelia, que confiaba en la visión de su esposo, aceptó el reto y se lanzaron a la aventura de fundar su propia fábrica de pinturas en el garaje de su casa, donde Raúl junto a dos amigos instalaron los primeros molinos para la fabricación de pinturas y, de a poco, el chalet se transformó en una pequeña fábrica. La casa que Amelia añoraba debía aguardar todavía unos años más. Allí mismo, en 1958 se fundó Sinteplast Sociedad Colectiva, conformada por Raúl Rodríguez y dos amigos.



Primera fábrica, en el garaje del chalet de calle Palmar. Fuente: video institucional.

Para mediados de 1959, la pareja ya tenía cuatro hijos varones. El trabajo iba aumentando, durante el día recorrían pequeñas empresas y comercios para ofrecer las pinturas y por las

noches ponían a funcionar los molinos para armar los pedidos. Las máquinas instaladas en el chalet trabajaban en horario nocturno. En ese entonces fabricaban esmaltes, lacas nitro y barnices coloreados. En un mes llegaban a producir 1.500 litros de pintura a pedido. La situación económica de la familia era extremadamente difícil, porque todo el dinero que ingresaba se reinvertía para fabricar o se ahorra para mejorar las instalaciones.

En 1964 se retiró otro de los socios, quedando Raúl y uno de sus amigos como dueños de la nueva Sinteplast S.R.L, en la que trabajaban los dos socios y Miguel, su hijo mayor, que ya comenzaba a especializarse en todo lo referido a la producción.

Unos meses más tarde, la planta quedó parada por problemas entre Raúl y su socio, generándose una crisis que marcó el destino de la sociedad de amigos. Mientras Raúl quería reinvertir las ganancias para poder mejorar y ampliar la producción, su socio prefirió retirar su parte y dejar el negocio. Esta situación generó una parálisis de la actividad que afectó económicamente a la familia Rodríguez que, de un momento a otro, se quedó sin ingresos, con deudas y una fábrica sin producir.

Raúl trataba de hacer todo, fabricar, vender y cobrar, pero apenas lograba reunir algo de dinero. En ese momento, Miguel se incorporó a la Policía para hacer el servicio militar y, con el sueldo que obtenía ayudaba en su casa. Raúl se convirtió en un verdadero todo terreno ya que no contaba con la ayuda de su hijo, ni socios, ni empleados en los que pudiera delegar funciones. En esos primeros años, la crisis económica estuvo por encima de cualquier crisis de delegación. No había empleados, pero todos ayudaban, Amelia, los pequeños hijos y Miguel, en sus tiempos libres de la Policía.

Ese período los marcó, la familia se convirtió en un verdadero equipo, bajo el liderazgo de Raúl. Claudio Rodríguez, uno de sus hijos, recuerda que todos colaboraban con alguna función, “entre todos, desde los más grandes hasta los más chicos, pegábamos las etiquetas y ayudábamos a archivar” (Perazo, 2018).



Dos etapas en la vida de Raúl Rodríguez. Fuente: fotos institucionales.

- **Etapa 2: Crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador**

Para esta etapa, el fundador ya tuvo que superar la crisis de delegación y tiene que desarrollar nuevas competencias para liderar un equipo con las personas que ha incorporado a la organización.

Aquí aparece una primera estructura funcional, en la que se asignan tareas a personas que deberán tomar decisiones y dar cuenta de ellas. Normalmente, la comunicación sigue siendo bastante informal. La misión es comunicada con pasión a sus colaboradores, desarrollando en ellos un gran sentido de pertenencia, que se manifiesta por el gran compromiso que todos asumen para alcanzar los objetivos de la empresa.

- Crisis por el ingreso de los hijos

Normalmente, en esta fase surge la segunda crisis. Si bien, esta etapa produce mucho entusiasmo en la familia, no deja de presentarle ciertas dificultades como la superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa. Es decir, el padre es padre en su casa, pero en la empresa es jefe. No obstante, los hijos siempre verán a los padres como tales, aun cuando sean sus propios jefes. La confusión de roles provoca conflictos y discusiones que pueden afectar la calidad del trabajo y la vida familiar.

En este punto, el fundador prioriza la confianza y el compromiso de sus hijos por sobre la capacidad que puedan tener para cumplir con sus responsabilidades, lo que genera que sus roles no resulten claros.

Otro conflicto que se presenta es que la visión y los estilos de dirección del padre no suelen coincidir con la de los hijos. Sobre todo, si los hijos son profesionales, llegan con la ilusión de poner su impronta y generar cambios en el emprendimiento familiar, mientras el padre cree que “las cosas están bien así, porque así funcionó el negocio siempre”. Esta crisis con frecuencia provoca desilusión y desmotivación en los hijos por la falta de reconocimiento por parte del fundador, que sólo les remarca los errores.

Se trata de un choque generacional que pone de manifiesto diferentes visiones y estilos. La falta de autocrítica es algo común entre familiares, que suelen estar más orientados a ver errores o defectos en los demás. La crítica es tomada como algo personal, que desmotiva y produce reacciones negativas. Para evitar esto, es importante una buena comunicación.

En esta etapa, padres e hijos habitualmente no suelen trabajar en equipo, por lo que es muy importante que el fundador sepa comunicar a sus hijos, su visión y su modelo de negocio. Asimismo, debe inculcarles pasión por la empresa, alimentarles sus sueños y lograr que vivan los valores que intentaron inculcarles con su cónyuge. Pero, sobre todo, el fundador

deberá consensuar con sus hijos las tareas y las responsabilidades, lograr que cada uno se sienta comprometido con el emprendimiento familiar y conseguir que se entiendan y congenien trabajando juntos, sin que el fundador deba actuar como árbitro.

La clave está en que cada miembro sea capaz de animarse a crecer, madurar y alinearse a una visión común, donde se aprovechen las habilidades y conocimientos de cada uno.

- Aplicación al caso de estudio

En 1970, Raúl consiguió un nuevo socio capitalista que aportó algo de oxígeno a la pequeña empresa y con eso pudieron volver a producir con cierta normalidad. Ese año se dio inicio a la construcción de una reducida Planta, ubicada en frente del chalet de la calle Palmar, en Lomas del Mirador. La ambición y los deseos de crecer, llevaron a Don Raúl a hipotecar su casa para terminar la planta. Claudio²⁶, recuerda esta situación como un verdadero drama familiar, ya que su madre fue al banco llorando para firmar la hipoteca. Sin embargo, Amelia confiaba en que la visión de su esposo, con el tiempo, daría sus frutos.

En 1972 se incorporó Rubén, quien recién recibido de técnico electrónico, ingresó en el área de Mantenimiento, dedicándose a tareas relacionadas con la ampliación de la fábrica. Rubén era un apasionado por las máquinas, no tenía alma de vendedor. Sin embargo, la empresa necesitaba crecer y para eso, tenía que ampliar la cartera de clientes industriales. Fue así que, Raúl y Rubén conformaron una reducida estructura de ventas, destinada a proveer pinturas al canal industrial, que seguía evolucionando hacia la industria metalúrgica pesada, metalúrgica liviana, naviera, aeronáutica, comunicaciones, grandes obras civiles, maquinarias agroindustriales e instalaciones fabriles.

En esa época, Sintoplast comenzó a conformar su estructura de personal compuesto, principalmente, por vecinos del barrio. Avanzada la década de los setenta, la fábrica se componía de un grupo de 15 empleados para producir unos 10.000 litros al mes (Infonegocios, 20 de Julio de 2015).

En una entrevista para La Nación, Claudio destacó que en aquella época la energía eléctrica no era suficiente para abastecer a la pequeña fábrica, por lo que las máquinas podían funcionar sólo de noche. Así, Don Raúl cerraba la fábrica a las seis de la tarde, iba a su casa a cenar con su familia y por la noche volvía para encender las máquinas (Perazo, 2018).

En 1975, ya con la planta trabajando a buen ritmo, Raúl Rodríguez tomó una de las decisiones más importantes en la historia familiar, cuando le propuso a su socio comprarle

²⁶ Entrevista a Claudio Rodríguez, accionista de Sintoplast, director financiero y administrativo. Fecha 15/05/2023. Técnica: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.

su parte. Ya dos de sus hijos estaban trabajando en la fábrica y veía que pronto se incorporaría Claudio. Raúl veía que, aunque con algunas deudas por las nuevas inversiones en equipamiento, la empresa iba creciendo. De esta manera, **ese año Sinteplast se convirtió 100% propiedad de la familia Rodríguez**. En una primera etapa, el 50% estaba a nombre de Raúl y el otro 50% a nombre de sus hijos mayores de edad, Miguel y Rubén. Unos años más tarde, Claudio y Gabriel también formarían parte de la sociedad.

En 1976 ingresó Claudio, el tercero de los hijos, quien inicialmente trabajó en mantenimiento, mientras cursaba la carrera de Ingeniería Química. Posteriormente, sus estudios lo llevaron al Laboratorio de Desarrollo de Poliuretanos, pero cuando se recibió en 1983, decidió especializarse en el área Laboral porque consideraba que la empresa ya estaba necesitando estructurar su sector de Recursos Humanos. En 1979 ingresó Gabriel, el menor de los hijos, quien se orientó a desarrollar la fuerza de ventas.

La historia de los cuatro hermanos comenzaba a forjarse junto a la de su padre y la empresa que habían fundado, casi sin planearlo. Quizá por ayudar, por la familia, porque correspondía o simplemente porque Raúl les había transmitido su pasión, cada uno de ellos dejó de pensar en sus vocaciones: la aviación, la electrónica, el Instituto Balseiro y la actuación. El futuro de los cuatro hermanos era el de la familia. Así fueron criados y así crecerían unidos como personas, familia y empresa.

De sus padres habían aprendido a querer y valorar el trabajo, desde niños, ya sea lavando autos, reparando heladeras, repartiendo volantes, como caddy de golf, arreglando radios o de cadete en una marroquinería, todo lo habían hecho con dedicación. Amelia y Raúl los educaron transmitiéndoles sus valores, la pasión por hacer y a no rendirse ante la adversidad. Así, los jóvenes crecieron y la casa paterna se convirtió en un lugar de reuniones. Los fines de semana, Raúl y sus hijos trataban las principales decisiones que tomarían en la empresa. Amelia disfrutaba viendo a su familia reunida, ya se habían sumado esposas, novias y nietos. A veces se cansaba de escuchar a Raúl y sus hijos solo hablando de trabajo, pero entendía que era una pasión que habían aprendido a compartir. Y cuando discutían, ella era la que ponía orden y no les permitía pelear entre hermanos. Amelia era la unión y la disciplina de esos cinco hombres, que muchas veces no coincidían, pero que buscaban llegar al mismo destino, quizás a diferente velocidad o por diferentes caminos.

Su nieta Marysol²⁷ la destaca como una persona determinante en esta historia, ya que acompañaba a su abuelo Raúl en todo. Destaca que era muy perceptiva y que conocía a los

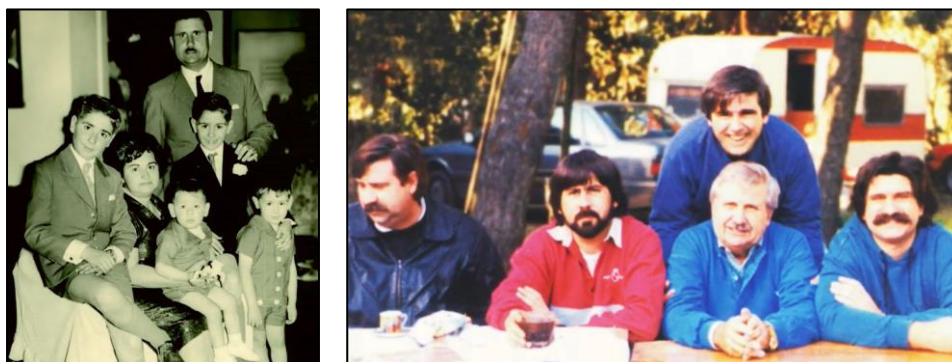
²⁷ Entrevista a Marysol Rodríguez, gerente de Relaciones Institucionales. Tercera generación. Fecha 26/09/2023. Técnica: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.

clientes y sabía de ante mano quién era fiable y quién no... “y siempre tenía razón”. Sin duda, Amelia fue un pilar fundamental para la familia y la empresa.

De esta manera, la familia Rodríguez pudo sobreponerse a la crisis que normalmente se da con la incorporación de los hijos a la empresa familiar. En este caso, cada uno que se iba sumando al proyecto lo hacía con un propósito, complementando el entusiasmo con educación y formación profesional.

No existieron celos y ninguno quiso imponer sus formas. Desde pequeños se criaron con la premisa de que “lo primero es la familia” y eso, los llevaba a tener una conducta de respeto, acatando las decisiones de su padre. Toda idea nueva era bienvenida, pero los cambios y las mejoras se hacían partiendo del consenso. Don Raúl jugó un rol fundamental, al respetar el conocimiento que traían sus hijos y, no sólo los guio, sino que les dio su lugar para que puedan desarrollarse y poner en práctica aquello para lo que se habían formado.

La familia Rodríguez es un verdadero ejemplo en el que tanto el fundador como sus hijos, lograron crecer, madurar y alinearse a una visión común, aprovechando las habilidades y conocimientos de cada uno.



Los cuatro hijos: Miguel, Rubén, Claudio y Gabriel junto a sus padres. Fuente: video institucional.

- **Etapa 3: El crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos**

Cuando el fundador ha sabido transmitir a sus hijos su visión, sus valores y el espíritu emprendedor, el aporte de los hijos se da de manera natural. Doderó (2019) destaca que los hijos suelen llegar al emprendimiento familiar mejor preparados que su padre, por lo que es su responsabilidad profesionalizar la empresa, hacerla más eficiente y desarrollar negocios que agreguen valor, haciendo sentir al fundador como líder del proyecto.

Al superar la crisis de la delegación (planteada en la etapa 1), el fundador y sus hijos pasarán a trabajar en equipo y, de esa forma, los desafíos y los logros serán compartidos, manteniendo la capacidad de innovar y el espíritu emprendedor.

- Crisis por conflictos entre hermanos

Lo habitual es que los hijos ingresen a la empresa familiar sin atravesar ningún procedimiento formal como lo hacen los demás empleados. El problema surge cuando comienzan a compararse entre sí, reclamando las mismas condiciones. Así, los hijos del fundador comienzan a comparar esfuerzos, remuneraciones y derechos, lo que genera una dificultad natural de los hermanos para trabajar en equipo.

Es ese momento en el que, el padre o madre fundador/a debe buscar el equilibrio entre el cariño por cada hijo y, a la vez, debe velar por los intereses de la empresa, valorando el esfuerzo y la dedicación de cada hijo, buscando que se imponga lo que considera más justo. Es normal que surjan discrepancias entre los hermanos que trabajan en la empresa y los que no, por las diferencias en cuanto a beneficios y tratos preferenciales.

La comparación entre hermanos es natural y lo han hecho desde que eran niños. Así surgen los cuestionamientos en cuanto a la capacidad de unos y otros para llevar adelante las tareas que asumieron, muchas veces, sin el conocimiento suficiente para ocupar el rol que ejercen. De esta forma, la comunicación entre hermanos está contaminada por la historia de la relación que han tenido desde niños, lo que lleva a prejuizarse unos a otros. Esta situación, indefectiblemente atenta contra el trabajo en equipo, por lo que es necesario superar la crisis lo antes posible y, para ello, es necesario profesionalizar la empresa.

- Aplicación al caso de estudio

La incorporación de los hijos de Don Raúl significó un aporte determinante para impulsar el crecimiento del emprendimiento familiar. Cada uno hizo una contribución fundamental en diferentes áreas, que desarrollaron y dirigen hasta el día de hoy.

- Rubén y Miguel

Ya con algunos años en la empresa familiar, Miguel se enfocaba en la producción y el desarrollo de nuevas fórmulas en el pequeño laboratorio, mientras Rubén hacía tareas de instalación y mantenimiento de los nuevos equipamientos y la venta en el sector industrial. En 1974 Rubén participó de la instalación de los tanques subterráneos y de un dilutor de 6.000 litros. Mientras cursaba la carrera de Ingeniería Electrónica, se dedicó a trabajar en el diseño y fabricación de equipamientos destinados al control de la producción. Fue así como construyó la primera Cámara de Niebla Salina que utilizó la empresa para las pruebas de resistencia de los productos.

Por aquellos años la situación económica del país se presentaba inestable, lo que hacía muy difícil llevar a delante el emprendimiento familiar. En 1975 se presentó el primer gran desafío para los hijos. Ese año, la presidente María Estela de Perón designó en la cartera de Economía a Celestino Rodríguez, quien generó una gran devaluación que derivó en una hiperinflación. Muchas fábricas estaban paralizadas, ninguna de las carroceras a las que Sintoplast les proveía pintura estaban trabajando y se había cortado la cadena de pagos.

En ese momento, Don Raúl y Amelia habían emprendido un viaje por España por lo que, Miguel y Rubén quedaron al mando de la empresa en medio de la crisis económica. Miguel Ángel ya había egresado como ingeniero químico en 1974, mientras Rubén estaba cursando la carrera de Ingeniería Electrónica.

Los dos jóvenes enfrentaban el primer proceso hiperinflacionario en el país y debían solucionarlo sin el acuerdo con su padre. No había tiempo, todo sucedía con demasiada velocidad en un país devaluado y cada vez más convulsionado. Tenían que pagar sueldos y deudas y la opción de despedir personal era la última. Primero buscaron dinero en los bancos y fue necesario hipotecar su casa para poder salir a flote.

La formación profesional, la experiencia transmitida por su padre y la propia intuición de los jóvenes, fueron las herramientas necesarias para afrontar la crisis. Este fue un gran paso para dejar de sentirse empleados calificados, para actuar como verdaderos socios del emprendimiento familiar.

Por aquellos años iba a suceder algo que resultó determinante para el futuro desarrollo de la empresa. En 1974, recién egresado como ingeniero químico, Miguel Ángel trabajaba en el laboratorio de la pequeña fábrica. Allí, parte como aprendizaje, parte como gusto personal, comenzó a ensayar nuevas fórmulas para mejorar las pinturas. Fue así que se propuso encontrar la fórmula para detener el avance de la humedad en paredes y techos.

Todo surgió a partir de un problema de humedad que emergió en el piso superior de la pequeña fábrica. Miguel comenzó a hacer diferentes ensayos, buscando una solución a la insistente gotera que amenazaba con dañar a los productos que guardaban en un depósito. Después de meses de pruebas, muestras y pedido de materias primas especiales, Miguel consiguió formular una pintura lo suficientemente elástica y resistente, como para crear una verdadera barrera que evitó que el agua siguiera ingresando.

Como se menciona en una nota de Clarín, Miguel Ángel “tuvo su momento eureka. Rodríguez era uno de los tres empleados de la mini-fábrica de pinturas de su familia. Convenció a su padre, quien, con esa estirpe de los inmigrantes españoles, puso a prueba el invento que fue fundacional para Sintoplast” (Naishtat, 2022).

El producto resultó tan efectivo que lo dieron a testear entre amigos y conocidos. Una vez convencidos de sus propiedades, decidieron ofrecerlo para solucionar los problemas de filtraciones que tenían las viviendas de la central hidroeléctrica de El Chocón, situada en la provincia de Neuquén, que fue la primera de las nueve represas que componen el complejo hidroeléctrico El Chocón – Cerros Colorados, sobre los ríos Neuquén y Limay, en las provincias de Neuquén y Río Negro, que culminó en 1977 con la habilitación de su sexto generador. Trabajadores de todo el país participaron de esta enorme construcción denominada “la obra del siglo”, y muchos se quedaron definitivamente en esas tierras. Las casas construidas para estos trabajadores presentaban serios problemas de goteras y filtraciones, que habían tratado de solucionar con las mejores tecnologías disponibles en la época, pero sin obtener resultados. Finalmente, la prueba con el impermeabilizante de Sinteplast resultó exitosa y lograron detener la humedad en las viviendas.

En ese momento, los Rodríguez tomaron conciencia que tenían un producto con características únicas, que podía resolver un gran problema en muchos hogares argentinos. Por esos tiempos, las membranas asfálticas eran la solución más utilizada para los inconvenientes de humedad, por eso, este nuevo “impermeabilizante líquido” iba a requerir mucho tiempo de explicación, educación y difusión para convencer a los usuarios.

El exitoso resultado que se había obtenido en El Chocón, los animó a focalizarse en el nuevo producto y el primer paso fue darle identidad. Así fue como surgió el “producto estrella” de la compañía: Recuplast. Sin duda, ese fue el primer gran aporte al negocio familiar, generado por la incorporación de los hijos de Don Raúl.

- Claudio

En una nota para La Nación, Claudio, el tercero de los hijos, mencionó que para poder estar a la altura de las necesidades de la empresa estudió varias carreras: "Soy técnico electrónico, después me recibí de ingeniero químico. También estudié Ingeniería en Higiene y Seguridad Industrial y, por último, hice un máster en Administración de Empresas. Me fui capacitando de acuerdo con las necesidades de la compañía". En la misma nota sostiene que, “formar parte de la compañía familiar no fue un mandato, sino una elección. Los mandatos y las obligaciones no sirven. El esfuerzo de mi padre, la tenacidad y el orgullo es lo que a uno lo lleva a seguir el mismo camino.” (Perazo, 2018).

Los cuatro hermanos eran conscientes de que, para poder lograr el crecimiento del negocio, debían continuar capacitándose. De esta manera, a principios de los ochenta, Rubén (recibido de ingeniero electrónico en 1980) y Claudio (recibido de ingeniero químico en 1983)

comenzaron a estudiar computación. Las grandes empresas ya contaban con ordenadores para automatizar las tareas administrativas, por lo que Rubén y Claudio propusieron invertir en tecnología. Don Raúl y Miguel dudaban porque aún no habían terminado de construir la planta de Virrey del Pino y ya se estaba pensando en hacer otra inversión diferente.

Claudio consideraba que era necesario desarrollar un área de Sistemas. Apasionado por la tecnología, decidió informatizar los resúmenes de cuenta corriente que, hasta ese momento, se hacían manualmente. Así se conformó el departamento de Sistemas, con una máquina que contenía la información en tres discos de 280k. En aquel momento Claudio impulsó a su padre y hermanos: “Comencemos computarizando los resúmenes de cuenta para tener la información más precisa y rápidamente, no vamos a requerir mucho equipamiento y van a ver que en unos años vamos a tener computadoras en todos los escritorios”.²⁸

Toda mejora o avance era analizado de acuerdo con la disponibilidad económica y, más allá de las discusiones o acuerdos, reconocían que la empresa más temprano que tarde debía pasar a la informatización. Así, para 1982 consiguieron estructurar el primer departamento de Sistemas. Con posibilidades muy reducidas, había que demostrar al resto de los empleados la gran utilidad que tendría la informática en el crecimiento de la compañía.

Claudio recuerda que, “en esos primeros tiempos del acceso a la tecnología, había algunos empleados reacios que preferían los viejos métodos manuales y otros que no podían resistir, por lo que controlaban a mano los datos procesados por las computadoras”. Ya para 1985 había computadoras en cada escritorio de la empresa.

- Gabriel

El menor de los hijos, Gabriel, fue el que rompió el molde. Era el hijo fuera del patrón con el que habían crecido y estudiado sus hermanos. Decidido a dedicarse al teatro y, para poder conocer mejor a los seres humanos y su comportamiento, comenzó a cursar Psicología. Observaba y analizaba todo lo que estaba a su alcance. Le gustaba crear, imaginar nuevas cosas para la empresa y proyectaba el crecimiento de la compañía en otros mercados.

En 1980, Gabriel propuso estructurar una fuerza de ventas para ingresar en el canal minorista. Así, comenzó a recorrer comercios para conocer el perfil de los clientes y cómo era la dinámica de ventas en las pinturerías. Luego armó su fuerza de ventas con amigos del barrio y compañeros de estudio. Eran jóvenes que reemplazaban con muchas ganas la falta de edad y experiencia. El primer portfolio de productos que ofrecían era muy reducido, pero

²⁸ Entrevista a Claudio Rodríguez, accionista de Sintoplast, director financiero y administrativo. Fecha 15/05/2023. Técnica: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.

tenían como producto estrella al novedoso Recuplast, un producto único y diferente en el mercado. Así, en sólo cuatro años de trabajo en el canal minorista, la empresa ya había completado una línea de productos que cubría todas las superficies a pintar en un hogar.

Gabriel observaba que dentro de las pinturerías había mucha más oferta de productos especiales, algunos por calidad, otros por colores u otras cualidades. En ese aspecto, percibió que Sinteplast seguía manteniendo exclusividad con el novedoso impermeabilizante que iba ganando un lugar entre los productos más buscados. Ninguna otra fábrica había desarrollado un producto similar. En la costa Atlántica Recuplast se había impuesto rápidamente ya que, a las características de impermeabilizante, se le sumó la de resistencia a las condiciones ambientales marinas.

Gabriel estaba convencido de que no podían dejar pasar la oportunidad de explotar al máximo el diferencial que ofrecía la marca a través del nuevo producto y propuso hacer crecer la línea Recuplast. Por ese entonces, las aplicaciones más comunes del producto eran en techos y muros, por lo que decidieron lanzar dos productos diferenciados, uno para paredes y otro para techos y terrazas. La idea era atacar el mercado por segmentos, lo que les permitiría lograr mejoras en la calidad, desempeño y costo de los productos. Así, Miguel se puso a trabajar con su equipo para desarrollar el artículo que, hasta la fecha, es el más exitoso de la compañía: el Recuplast Frentes.

Mejorado e instalado definitivamente en el mercado en la década de 1980, Recuplast fue el producto estrella que le permitió a Sinteplast, crecer hasta sobrepasar las fronteras de nuestro país. Para 1982, la empresa ya contaba con una línea completa: Recuplast Frentes, Recuplast Fibrados, Recuplast Grietas y Juntas, Recuplast Tradicional, y Recuplast Ladrillos.

De esta manera, quedaron conformadas dos incipientes divisiones de venta en la compañía, una a cargo de Gabriel, dedicada al segmento minorista, y la otra con Rubén a la cabeza, dedicada a las ventas a la industria.

Con el correr de los años el equipo de ventas comenzó a ganar la simpatía y amistad de sus clientes, quienes veían como esta empresa pequeña atendida por sus dueños, estaba decidida a progresar. Dedicados siempre a investigar y analizando las necesidades del mercado, motivados además por la estrecha relación que se había construido con el canal minorista, en sólo unos años, Sinteplast ya era considerada la empresa más innovadora del rubro.

En 1991, tras realizar un viaje por Europa para capacitarse e investigar sobre las tendencias de la industria, Gabriel impulsó una idea novedosa para el mercado argentino. Ese año se lanzó el Sistema de Colores en nuestro país, con la primera máquina que permitía preparar hasta 2000 colores diferentes en los locales de las pinturerías. De esta manera, Sinteplast

2000 fue el primer sistema de color del país basado en máquinas mezcladoras, que fue trascendente para la industria ya que simplificaba los stocks en los comercios y, al mismo tiempo, ayudaba a brindar un servicio más personalizado y eficiente en las pinturerías. Fue el inicio de la era del color, en poco tiempo las nuevas máquinas pasaron a ser parte de la decoración y atractivo de todas las pinturerías de la Argentina, marcando el liderazgo de Sintoplast en el mercado de la preparación de colores y la innovación.

Gabriel sabía que éste sería un gran cambio para la empresa. Ser los primeros en tener las máquinas de color les daría una gran visibilidad. Sentía que ya estaban preparados para jugar en primera. Finalmente, el sistema se presentó a los clientes en convenciones realizadas en diferentes puntos del país. Por primera vez en este mercado, se realizaban reuniones de tal magnitud, convocando a los dueños de las pinturerías, quienes además podían conocer personalmente a los dueños de la compañía. Este acercamiento y afinidad hicieron que los clientes comenzaran a apreciar y valorar a esta empresa que había conseguido crecer e invertir a lo largo de años difíciles. También la competencia asumió que había un nuevo jugador que se fortalecía en el mercado. En sólo cuatro meses, se instalaron 50 equipos en diferentes puntos del país y en menos de dos años estaban funcionando 250 máquinas de color, provocando una verdadera revolución en el mercado argentino.

Marcelo Solferino²⁹ destaca que, en aquella época Sintoplast revolucionó el mercado de las pinturas al ser pionero en dos cuestiones claves: por un lado, la implementación del nuevo sistema de color y, por otro, un nuevo sistema de cobranzas por tarjetas de crédito, que consistía en la instalación de un posnet en las pinturerías, vinculado a una cuenta bancaria de Sintoplast, lo que permitía una mayor agilidad en la cobranza y un importante ahorro de tiempo y costos para las pinturerías.

- Cuatro caballeros

En el seno de la familia y en la empresa, los cuatro hermanos fueron tomando cada vez un mayor protagonismo. Discutían, informaban, acordaban, todo lo proponían con total convicción y a veces, alcanzar el acuerdo era complicado. Cada uno tenía su personalidad y forma de pensar. Todos por igual, luchadores y obstinados. Pero más allá de situaciones normales de desacuerdos, Don Raúl y sus hijos no pasaron por profundas crisis, sino que se podría decir que, como un culto a la familia, siempre priorizaron el consenso a través de una buena comunicación y el buen trato entre ellos.

²⁹ Entrevista a Marcelo Solferino, gerente de Administración. Fecha 03/02/2022. Técnica: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.

Darío Aparicio³⁰ destaca que “son cuatro caballeros. Tienen tan claro el sentido del respeto hacia la familia que siempre logran ponerse de acuerdo. Cuando dos piensan de una manera y otros dos de otra, de alguna manera logran el consenso.”

Los cuatro hermanos tienen claro que lo primero es la familia y que la empresa entra dentro de ese precepto. Es el legado de su padre y para ellos, la empresa familiar es su propia vida. Así lo reflejó Miguel Ángel cuando fue entrevistado por Clarín: “Hemos recibido muchas ofertas por Sinteplast. Pero no estamos a la venta, estamos para comprar. Tenemos un legado que cuidar y esta empresa es mi vida”. (Naishtat, 2022)

- **Etapa 4: El ingreso de los nietos del fundador**

El ingreso de los hijos de los hermanos y socios genera, naturalmente, el involucramiento de padres y madres que, intermedian para que sus hijos tengan “las oportunidades para crecer que ellos se merecen”.

- Crisis por la presión de los padres para beneficiar a sus hijos

Así surge la cuarta crisis, debido a la presión de los padres para beneficiar a sus hijos respecto de sus sobrinos o de terceros. Así como los hermanos se comparan entre sí, en el caso de los primos, la comparación suele tener consecuencias más graves porque cada padre o madre procurará, naturalmente, beneficiar a sus hijos por encima de sus sobrinos.

En la etapa anterior, los padres (fundadores) mediaban ante los conflictos entre los hijos, pero en esta etapa, cada padre fortalece la postura de sus hijos por sobre la de sus sobrinos. Esta situación crea conflictos que no se saben abordar y menos aún, resolver. En este punto, es clave una comunicación adecuada y la aplicación de métodos de resolución de conflictos para establecer políticas y reglas claras para instaurar la meritocracia en la empresa familiar, con el fin de preservar las relaciones familiares y los vínculos societarios.

- Aplicación al caso de estudio

Actualmente, Sinteplast se encuentra en un punto en el que los cuatro hermanos Rodríguez van preparando el camino para la transición de la dirección a la 3° generación, integrada por 16 primos. La composición de los primos es muy variada en edad, capacidad, orientación profesional y en grado de involucramiento con el negocio familiar.

³⁰ Entrevista a Darío Aparicio, gerente general. Fecha 18/11/2022. Técnica: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.

Llegó un momento en el que los cuatro hermanos percibieron que era hora de comenzar a ordenar las cuestiones vinculadas con sus hijos, quienes comenzaban a crecer y mostraban diferentes inquietudes a la hora de elegir una carrera para estudiar o trabajar. Algunos ya habían comenzado a hacer tareas de diversa responsabilidad dentro de la empresa, mientras otros no mostraban demasiado interés por el emprendimiento familiar. Con mayoría de mujeres y un rango de edades bastante amplio, los futuros dueños de Sintoplast representaban un grupo bastante heterogéneo.

Claudio Rodríguez³¹ señala que “entre los cuatro nos podemos pelear, no obstante siempre llegamos a un acuerdo, pero 16 son muchas voces para poner en sintonía”. Acordaron entonces trabajar junto con un asesor externo en la confección de un protocolo familiar, con el que se establecieron responsabilidades, requisitos y beneficios en forma igualitaria para cada miembro de la tercera generación.

Darío Aparicio³² destaca que los componentes de la 3ª generación son muy diferentes entre sí, pero que encuentra una verdadera fortaleza en ello:

Un grupo heterogéneo toma mejores decisiones que uno homogéneo. Ellos empiezan a ver el negocio más como grupo empresarial y son conscientes que de ellos dependen 1.400 familias. Tienen que estar más atentos en poner objetivos que en ejecutar temas operativos. El principal factor de éxito de la empresa es respetar el legado de Don Raúl: “primero la familia antes que la compañía”. Los hermanos pueden pensar diferente pero siempre llegan a un acuerdo. La tercera generación tomó el mismo legado y no está en su ADN vender la compañía, porque es la empresa del abuelo y eso, lo tienen marcado a fuego.

En 2021, sólo tres de los primos ocupaban cargos gerenciales en Sintoplast S.A.: Germán Rodríguez (hijo de Miguel Ángel), licenciado en Administración de Empresas, con un EMBA y experiencia previa desarrollada en Deloitte Argentina, se desempeña como gerente comercial; Paula Rodríguez (hija de Rubén), licenciada en Marketing, con un MBA, comanda la gerencia de Marketing; por su parte, Marysol Rodríguez (hija de Miguel Ángel), licenciada en Relaciones Internacionales, con un MBA, es la gerente de Relaciones Institucionales de la compañía.

Otros dos hijos de Rubén están al mando de empresas PyMEs del Grupo. Nicolás Rodríguez dirige la firma dedicada a la fabricación de envases. Resultó que luego de haber trabajado para otras empresas de la industria del plástico, Nicolás propuso montar una fábrica de envases para abastecer a la empresa madre. Actualmente no sólo provee envases para

³¹ Entrevista a Claudio Rodríguez, accionista de Sintoplast, director financiero y administrativo. Fecha 15/05/2023. Técnica: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.

³² Entrevista a Darío Aparicio, gerente general. Fecha 18/11/2022. Técnica: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.

Sinteplast y otras empresas del rubro, sino que también está incursionando en otros mercados, como la industria láctea y la alimenticia. Su hermano, Federico Rodríguez, gerencia las plantas situadas en Córdoba, dedicadas principalmente a la producción de carbonato de calcio y a la fabricación de productos cementicios.

El resto de los primos tiene diferentes realidades. Algunos de ellos, están haciendo sus primeros pasos en la empresa familiar, mientras que otros están cumpliendo con el requisito de desarrollar experiencia en otras compañías. Otros se dedican a emprendimientos propios no relacionados con el negocio familiar, y los menores, aún están en etapa de formación completando estudios universitarios.

Federico Rodríguez³³ mencionó que trabaja en la empresa familiar desde 1998. Una vez que se recibió de Ingeniero Químico en 2007, se fue a trabajar para una reconocida fábrica de cementos durante cuatro años. Esa experiencia le valió para hacerse cargo de las plantas situadas en la provincia de Córdoba, a partir de 2012. Según su visión:

Lo que hicieron mi abuelo, mi papá y mis tíos fue muy bueno. De chicos nos reuníamos toda la familia en una quinta en Virrey del Pino y pasábamos fines de semana y vacaciones con mis primos. El abuelo había hecho construir habitaciones para toda la familia. Por eso, siempre fuimos muy unidos desde muy chicos.

Cuando crecimos, con los primos de mi edad hemos viajado y vacacionado juntos. En las reuniones familiares siempre surgían temas de la empresa y esa experiencia hizo que todos los primos seamos muy unidos. Crecimos con la visión de mi abuelo, por ese motivo, creo que la tercera generación no tendrá un estilo de liderazgo muy diferente al de la segunda generación.

Por otra parte, al referirse a la 4° generación, mencionó:

Mi hija es la mayor de ellos. Tiene 24 años y es Licenciada en Recursos Humanos, pero recién está haciendo sus primeros pasos en otra empresa. El resto de los chicos son adolescentes y niños. Lo que nos preocupa un poco es que, por más que lo intentamos, ellos no se crían con la misma unión que nosotros. Por eso, los primos que tenemos mayor trayectoria en la empresa, estamos comenzando a rediseñar el protocolo familiar, pensando en la incorporación de la cuarta generación.

La realidad hoy es diferente, hay familias ensambladas, no todos vivimos en la misma zona y los chicos no se ven tanto como yo lo hacía con mis primos. Algunos de mis primos tienen sus proyectos personales y no sabemos quiénes de sus hijos querrán seguir con la empresa familiar.

Todavía quedan varias décadas bajo la dirección de la segunda y tercera generaciones, pero ya estamos pensando que a futuro es posible que se flexibilice la admisión de cónyuges o convivientes, dado que, si en la familia hay un crack en finanzas o en cualquier otra materia, nos estamos perdiendo una gran oportunidad. Por eso estamos de apoco, comenzando a analizar posibles cambios en el protocolo para adaptarnos a una realidad diferente.

³³ Entrevista a Federico Rodríguez, gerente de las plantas de Córdoba. Tercera generación. Fecha 02/06/2023. Técnica: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.

Por su parte, Marysol³⁴ destaca que la unión de los primos viene por un mandato familiar, por lo que todo se dio de manera natural sobre la base de fuertes lazos familiares. Sin embargo, enfatiza que los primos sí se focalizan en hacer actividades con sus descendientes (4° generación) para fomentar la relación y la unidad familiar, ya que se criaron de manera muy diferente y distanciados geográficamente.

En este sentido, Daniel Esquivel³⁵ señaló:

Los hijos de los cuatro hermanos venían siempre a la fábrica, andaban por todos lados, jugaban y se escondían entre los escritorios. Ellos crecieron en la empresa, en cambio, la cuarta generación se está criando de manera diferente.

Con el transcurrir del tiempo, la empresa se profesionalizó y creció tanto que, hoy no sería posible que los niños vengan aquí a jugar.

• **Etapa 5: La organización profesional**

Dodero (2019) sostiene que la profesionalización debe comenzar por los familiares. Son ellos los primeros en capacitarse para desarrollar las competencias requeridas para el puesto que van a ocupar. Como parte del proceso, se introducen evaluaciones de desempeño de los familiares, para que sea la misma organización, los clientes y los proveedores los que vayan reconociendo a los familiares más competentes y, de esa manera, se evite la confrontación con las familias accionistas. Este proceso facilita la sucesión de la dirección, al hacerse transparente los desempeños de los herederos.

▪ Crisis por el fallecimiento del fundador y pujas por el poder entre hermanos

En ese contexto, normalmente la quinta crisis surge por el fallecimiento del fundador y las pujas de poder entre hermanos. En el plano emocional, el fallecimiento del fundador representa un momento difícil que hay que superar, especialmente, cuando la muerte acaece de manera imprevista.

La sucesión suele ser un tema incómodo de tratar para los hijos. La ausencia del fundador genera incertidumbre, especialmente, en la dirección de la empresa. De esta manera, la designación del sucesor deberá surgir del consenso entre los hermanos-socios, quienes deberán manejar los conflictos de manera que la empresa siga creciendo sin afectar la unidad y la armonía familiar.

³⁴ Entrevista a Marysol Rodríguez, gerente de Relaciones Institucionales. Tercera generación. Fecha 26/09/2023. Técnica: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.

³⁵ Entrevista a Daniel Esquivel, tesorero. Fecha 04/03/2022. Técnica: Cuestionario / entrevista directa semiestructurada.

El poder compartido entre hermanos no resulta tan sencillo como lo era para el fundador, que no tenía que consultar sus decisiones.

La incertidumbre sobre el futuro de la empresa no sólo es una preocupación de la familia, sino también de los empleados. Las principales causas de la crisis son la falta de comunicación o la comunicación inadecuada o a destiempo. La ausencia de transparencia y el secretismo fomentan la desconfianza.

Un conflicto adicional se da con los hermanos que no trabajan en la empresa, quienes posiblemente se quejan de los beneficios económicos que obtienen sus otros hermanos, como elevados sueldos y otros complementos como vehículo, celular, vivienda, etc.

Sin una clara política de dividendos, la presión recrudece cuando se abordan los temas relacionados con la herencia. En ese momento afloran conflictos con mucha carga emocional, manifestada por el resentimiento por el trato desigual, lo que será difícil de resolver sin que la familia o el patrimonio de la empresa resulten dañados.

Para evitar estas dificultades, la familia debe ser proactiva y anticiparse a los potenciales conflictos de intereses, generando la dinámica para lograr una buena comunicación.

La designación del sucesor no lo es todo. También deben poner el foco en cómo los hermanos-socios se entenderán y manejarán los conflictos, para que la empresa siga creciendo sin afectar la unidad familiar y societaria. Para no llegar a este tipo de instancias, es importante que la decisión sobre la sucesión se tome en vida del fundador, ya que podría ser demasiado complicado dejarlo librado a la generación siguiente.

▪ Aplicación al caso de estudio

La familia Rodríguez tiene en su ADN el legado del fundador, quien fue un verdadero visionario. En 1990, Don Raúl decidió expandirse más allá de las fronteras de la Argentina y se propuso construir una planta productiva en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, confiando en sus hijos el manejo de las empresas situadas en nuestro país.

“En aquel momento, los principales competidores tenían presencia en otros países, por lo que entendimos que debíamos comenzar a crecer regionalmente. Además, eso nos daría una salida para no ahogarnos económicamente, acá todo estaba cada vez más complicado”³⁶.

Así, Don Raúl se lanzó de lleno al nuevo proyecto, mientras sus cuatro hijos comenzaban a tomar vuelo propio y a asumir responsabilidades como verdaderos dueños.

³⁶ Entrevista a Claudio Rodríguez, accionista de Sintoplast, director Financiero y Administrativo. Fecha 15/05/2023. Técnica: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.

Cada uno asumió un rol clave que mantiene hasta la actualidad: Miguel Ángel se encarga de la producción, Claudio se desempeña como director de administración y finanzas, Rubén es director comercial orientado a industrias y Gabriel es director de ventas del canal minorista. El segundo paso de expansión regional lo darían en Uruguay. Así, en 1993 se asociaron a una familia uruguaya para adquirir una fábrica de pinturas situada en Montevideo. El objetivo era difundir los productos Sintoplast entre los profesionales involucrados en la construcción, motivo por el que se comenzó con una activa participación en exposiciones y un minucioso trabajo de visitas a pinturerías y barracas.

En 1995, ya con el emprendimiento familiar consolidado, con empresas montadas en el país y en el exterior, Don Raúl decidió ceder el paquete accionario de Sintoplast S.A. a sus hijos. De esta manera, gracias a la visión de Don Raúl y su esposa Amelia, la familia Rodríguez evitó la crisis que suele darse por el fallecimiento del fundador (lo que sucedió mucho más adelante, en 2018), al generarse un traspaso ordenado a la 2° generación.

Esta decisión no resultó fácil para el fundador. Sucedió que, a mediados de la década de los noventa, su esposa Amelia le insistía con que les dejara la empresa a sus hijos. Ya hacía tiempo que le reclamaba que hiciera el traspaso de mando y dejara de renegar. “Ellos saben, tienen muchas ideas y vos ya hiciste muchísimo”, le decía.

Los cuatro habían hecho propio el sueño de sus padres y Don Raúl, no podía dejar de verlos con ojos de padre y sentirse orgulloso de ellos. Pero a veces, también los veía como cuatro jóvenes socios que tenían ideas de cambios que no siempre le agradaban.

Una vez más, sabía que su querida Amelia tenía razón, pero le costaba soltar algo que había permanecido tantos años en sus manos, por lo que había luchado hasta rabiar y vio crecer con orgullo. Él y sus hijos habían trabajado sin descanso, para todos ellos el trabajo era su vida y la empresa, su gran pasión.

Finalmente, en 1995 se formalizó el traspaso accionario del 50% de la empresa que poseía Don Raúl, a Miguel, Rubén, Claudio y Gabriel. Desde entonces, la presidencia de Sintoplast S.A. es rotativa, entre los cuatro hermanos, con períodos de tres años de mandato. La misma modalidad se aplicó en las restantes empresas del grupo en las que los cuatro hermanos son directores y accionistas.

En general, en Argentina y en todo el mundo, las empresas familiares son exitosas en sus etapas iniciales, por su flexibilidad e informalidad que le permiten tomar decisiones en forma ágil. Pero a medida que pasan un período de madurez, resulta necesario profesionalizar la empresa. Es en ese momento cuando aparecen severas dificultades que provocan el cierre de muchas de ellas.

Ya con muchos años de experiencia en los negocios familiares, los hermanos Rodríguez se hicieron cargo de la empresa fundada por su padre y decidieron encabezar la etapa de profesionalización a través de la implementación de una reingeniería de procesos, de la que Don Raúl ya había adelantado que no deseaba participar.

Una vez resuelto el traspaso de las acciones, los hijos de Don Raúl contrataron asesores externos para que los guiaran en esta nueva fase de la compañía. Así, el año 1996 fue revolucionario para la empresa. Solferino³⁷ recuerda que participó de la reingeniería de procesos que generó un cambio en la idiosincrasia de Sintoplast:

En aquel momento, la familia tomó la decisión de contratar al estudio Pistrelli Díaz y Asociados para encarar ese proyecto que resultó trascendental. A partir de ese momento comenzó una etapa de profesionalización de diversos sectores que generó importantes cambios con la incorporación de nuevos gerentes y mandos medios.

Hasta ese momento, la mayor virtud que tenían los gerentes y jefes era la confianza, por sobre su capacidad. Este proceso fue acompañado de la incorporación de SAP, un sistema integrado de gestión ERP que ayudó a ordenar las operaciones, aportó seguridad y mejoró la integridad de la información. Se trató de un proceso que llevó casi tres años hasta su implementación en el año 1998. El paso siguiente, fue replicar un sistema similar en Bolivia.

Con el correr del tiempo, se produjo una renovación en el liderazgo y la conducción de diferentes sectores, tanto productivos como de la administración. Así, la empresa comenzó a rodearse de profesionales y colaboradores experimentados que les permitían a los accionistas, tomar decisiones con un mayor grado de certidumbre y creatividad. Fue un punto de inflexión en la historia de la compañía ya que desde ese momento comenzó a crecer a mayor velocidad.

• **Etapa 6: El gobierno corporativo profesional**

Esta etapa refleja el paso de un poder concentrado en una persona, a otro en el que los hijos deben aprender a consensuar el poder para tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses individuales. Esto implica incorporar buenas prácticas al gobierno corporativo, que permitan superar la crisis de la etapa anterior.

El gobierno compartido entre hermanos, implica que tendrán que consensuar acerca de la visión y la misión de la empresa, lo que no resulta nada fácil si cada accionista defiende la unidad de negocio o área de operaciones a su cargo. Adicionalmente, cada uno tiene su propia familia y su manera de ver la realidad.

Dodero (2019) enfatiza que “las mejores prácticas de gobierno están relacionadas con la separación de los roles de los accionistas, de los del directorio”. Estos roles deben estar desempeñados por las personas más competentes, sean familiares o no. La falta de una

³⁷ Entrevista a Marcelo Solferino, gerente de Administración. Fecha 03/02/2022. Técnica: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.

estructura organizacional clara y de un directorio que cumpla con su misión puede ocasionar problemas dentro de la familia.

Por otra parte, los accionistas que no se involucran en el día a día pueden ver a la empresa desde una perspectiva no contaminada por la cotidianeidad. Ellos podrían cuestionar la estructura y requerir una organización más formal y disciplinada, ya que sus intereses están más relacionados con la rentabilidad y el cobro de dividendos que con el crecimiento.

Si la empresa ha crecido lo suficiente, se encontrará en la necesidad de contar con nuevas competencias directivas para hacer frente a los nuevos desafíos. Esto supone que los socios deberán delegar las funciones gerenciales para abocarse más a funciones del directorio.

Es normal que a los accionistas familiares les cueste delegar porque sienten que pierden poder. En efecto, en las empresas más grandes les cuesta delegar la gerencia general en un profesional externo a la familia. Esto representa un gran desafío y supone la necesidad de preparar a la familia empresaria y a la organización, para saber definir y elegir el perfil del sucesor externo.

- Crisis por conflictos de poder entre accionistas, el directorio y la gerencia general.

De esta manera, la sexta crisis está dada por los conflictos de poder entre accionistas familiares, el directorio y la gerencia general. Como en las etapas anteriores, la crisis es provocada por la falta de buena comunicación, a lo que se le suma la falta de control y la información escasa y poco transparente.

Para superar esta crisis, el gobierno corporativo deberá poner énfasis en respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad.

La falta de transparencia en la información y en la toma de decisiones genera pérdida de confianza entre los accionistas que no trabajan en la empresa. La responsabilidad está relacionada con cumplir las expectativas de los accionistas y del directorio. Y la falta de equidad se da cuando algunos accionistas sienten un tratamiento desigual. Descuidar alguno de estos principios es dar el paso a diferentes crisis.

Las familias empresarias exitosas poseen como gran ventaja competitiva haber sido capaces de alinear sus intereses y expectativas con los de las empresas del grupo familiar, manteniendo vivo el legado a lo largo de las generaciones. Por ello, es recomendable la implantación de un protocolo de gobierno corporativo de la empresa, para acordar cómo van a funcionar los órganos de dirección, dejando definidos los límites entre diferentes niveles de gobierno (asamblea de accionistas, directorio, gerencias) y cómo van a ser sus relaciones, para evitar que un nivel de gobierno se entrometa en otro, afectando su funcionamiento.

▪ Aplicación al caso de estudio

La familia Rodríguez es un modelo de respeto a los principios de transparencia, responsabilidad y equidad. Sobre la base de un mandato inviolable, todos actúan sabiendo que la familia es lo primero. Ese principio rector es el que garantiza que cualquier desavenencia finalice en una decisión consensuada.

Como consecuencia de la nueva visión surgida a partir del proceso de profesionalización de la empresa, la familia Rodríguez decidió implementar un protocolo familiar, herramienta que les permitió crecer ordenadamente, separando en gran medida, los intereses de la familia y de la compañía.

Según Aparicio³⁸, los conflictos no son moneda frecuente en la familia Rodríguez:

Tienen muy buen diálogo y priorizan la familia, realmente esto no se da en la mayoría de las empresas familiares que conozco. Cada uno conoce muy bien lo que hace: Miguel es un genio desarrollando pinturas, Gabriel es una máquina de generar negocios, Claudio los lleva a todos a la tierra y es muy hábil con todo lo financiero, mientras que Rubén es el que aporta la calma.

Cada uno ejerce un rol clave. Son como los Beatles, la química que tienen entre ellos hace que las sinergias de uno más uno resulten más que cuatro.

Actualmente, la segunda generación es la que dirige el grupo económico, combinando roles como directores y accionistas. Pensando en el traspaso de la conducción a la tercera generación, creo que la familia debiera tomar otro rol. La empresa ya ha alcanzado un grado de madurez que la impulsa hacia la figura de un CEO y varios gerentes generales, uno para cada negocio.

El rol de los accionistas tiene que apuntar a cuestiones institucionales como la relación con el gobierno, los sindicatos, la imagen y la generación de nuevos negocios por economía relacionada. Por el mismo motivo, el próximo gerente general no debe ser un Rodríguez, sino un profesional experimentado alineado con la visión de los accionistas.



Directores y accionistas, 2° generación. Fuente: video institucional (2021)

³⁸ Entrevista a Darío Aparicio, gerente general. Fecha 18/11/2022. Técnica: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.

Para los próximos años, se divisan cambios y un mayor protagonismo de los integrantes de la 3° generación. En este sentido, los nietos del fundador, que conforman una especie de club de primos, ya se encuentran trabajando para rediseñar el próximo protocolo que rijan como marco de referencia para la continuidad del negocio familiar.

Debe tenerse en cuenta que el protocolo familiar es un acuerdo que tiene el carácter de ser artesanal, dado que debe adaptarse a las situaciones concretas de la empresa y de la familia misma (Perkins, 2017). El objetivo es establecer las reglas básicas de relación para los socios actuales y para las futuras generaciones, de manera de asegurar la continuidad de la empresa en manos de la familia (Aimetta, 2021).

Con ese espíritu, la 3° generación está comenzando a preparar el campo para una nueva realidad que se avecina, con la futura incorporación de integrantes de la 4° generación, quienes no tienen la misma cohesión y afinidad que sus ascendientes. Algunos de ellos provienen de familias ensambladas y otros crecen alejados del interés por el negocio familiar. Como apuntó Federico Rodríguez³⁹, es necesario revisar algunos puntos del protocolo, como la veda de cónyuges, con el fin de no perderse la oportunidad de incorporar a personas valiosas que puedan brindar valor agregado al negocio, dentro de una familia que se multiplica y va adquiriendo una nueva fisonomía.

5.3.2. Conclusiones

A lo largo del presente capítulo, se han logrado identificar hechos y circunstancias que emparentan la historia de Sinteplast con las diferentes etapas del ciclo de vida que, normalmente, transitan las empresas familiares.

En general, se observa que las etapas cursadas por la familia Rodríguez encuadran con las fases planteadas por el autor Santiago Doderó (2019). Sin embargo, es importante destacar que, en el caso bajo análisis, no se han dado las crisis que habitualmente se dan en cada una de las etapas del ciclo de vida de una empresa familiar.

Principalmente, esto se debe a que los valores transmitidos por el fundador a sus hijos, se han expandido a toda la familia Rodríguez, por lo que todas las generaciones conocen perfectamente sus derechos, obligaciones y las oportunidades de desarrollo que pueden tener dentro del negocio.

Esto se debe, no sólo a la redacción de un adecuado protocolo familiar, sino a la buena

³⁹ Entrevista a Federico Rodríguez, gerente de las plantas de Córdoba. Tercera generación. Fecha 02/06/2023. Técnica: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.

comunicación, a la sinergia generada entre los cuatro hijos del fundador y al principio rector que influyó siempre en todas las decisiones: “primero la familia”.

Así, en cada etapa podemos ver el protagonismo de cada uno de ellos. En la primera etapa, Don Raúl, como un verdadero “todo terreno” desplegó a pleno su ambición y su ímpetu, con una clara visión. Luego, con la incorporación de cada uno de sus hijos, fueron conformando un verdadero equipo en el que cada uno aportó elementos, ideas y proyectos muy valiosos. En este marco, no se puede dejar de destacar la influencia determinante que significó Amelia, como esposa y como madre, erigiéndose como una figura conciliadora en un hogar compuesto por cinco hombres con fuertes personalidades y diferentes formas de pensar, pero con algo que los caracterizaba y atravesaba a todos por igual: eran luchadores, tenían ganas de progresar y tomaban a la empresa como parte de su vida misma.

El gran desafío que se avecina es el traspaso de la conducción de la empresa a la 3° generación y, con ello, la necesidad de rediseñar el protocolo familiar, pensando en la incorporación de las futuras generaciones que no desarrollaron su vida dentro del negocio familiar, como lo hicieron las primeras tres generaciones.

De esta manera, durante los próximos años, la 2° generación deberá continuar preparando el terreno para lograr un ordenado traspaso accionario y, para ello, debiera abocarse principalmente, a rediseñar la estructura y el organigrama de la empresa con el fin de que la 3° generación pueda abocarse, como sostiene el actual gerente general, Darío Aparicio, a cuestiones institucionales como la relación con el gobierno, los sindicatos, la imagen y la generación de nuevos negocios.

5.4. Respuesta al objetivo específico 4

Descripción del objetivo: Evaluar las principales estrategias competitivas que le permitieron a Sintoplast, mantener un crecimiento sostenido a lo largo de seis décadas, hasta convertirse en una empresa referente de la industria nacional.

5.4.1. Enfoque estratégico del negocio

Como se mencionó, en una empresa familiar son los valores los que explican la cultura de la organización y los que influyen sobre la estrategia a adoptar. De esta forma, los valores son los que explican o dan sentido al comportamiento y a las decisiones. Cada familia tiene sus propios valores, que son los que definen el marco cultural, la visión y la estrategia.

Según Santiago Doderó (2019), los empresarios familiares deben dejar de lado los fundamentos de los éxitos anteriores para repensar sus negocios enfocándose en el futuro más que en el pasado. La estrategia debe fundarse en objetivos que tengan la condición de movilizar a todos los miembros de la familia, con el fin de lograr metas ambiciosas.

Para ello, los órganos de gobierno son los responsables de la creación de valor de la empresa y, también, de la familia. Desde el momento en que la empresa se inicia y mientras es pequeña, el fundador es quien decide, tanto en temas estratégicos como operativos. Pero cuando la empresa comienza a crecer surge la necesidad de delegar decisiones operativas, procurando siempre que estén alineadas con la estrategia.

El fundador ejerce mucha influencia en la cultura organizacional ya que es quien inculca sus valores, sus preferencias y el modo de hacer las cosas. Por ello, es natural que los padres deseen que sus hijos continúen con lo que ellos iniciaron, pero el ingreso irrestricto de los hijos a cargos importantes, puede provocar una pérdida rápida de competitividad y, en consecuencia, del valor de la empresa. Es normal que el fundador, que no quiere ver fracasar a sus hijos, sea más tolerante con ellos. Sin embargo, su responsabilidad es ayudar a sus hijos en su formación profesional, procurar que adquieran las competencias necesarias y orientarlos en sus funciones.

La tarea de los padres debe ser integral. En el ámbito familiar, debe apuntar a la formación humana desde la niñez, inculcando la cultura del trabajo y el esfuerzo, que los puedan formar en el futuro como buenos directivos. En este sentido, para evitar problemas vinculados con la comodidad o la falta de disciplina, es necesaria una planificación estratégica, en la que se deben tener en cuenta las capacidades y habilidades de los familiares, como también las perspectivas individuales, que deben ser compatibles con el rol que podrán desempeñar en

la empresa. Los objetivos personales deben ser coherentes con los profesionales y ambos, con los de la empresa familiar.

A continuación, se resumen las características que distinguen al dueño fundador de las primeras etapas, comparativamente con aquellas cualidades que éste desarrolla cuando se convierte en un empresario, con un enfoque estratégico alineado con el crecimiento de la empresa, de sus empleados y de los intereses de la familia.

DUEÑO FUNDADOR	EMPRESARIO FAMILIAR CON ENFOQUE ESTRATÉGICO
Hace las cosas él mismo o las controla personalmente. Trabaja mucho.	Piensa y elabora mucho. Delega y controla resultados.
Es muy bueno solucionando problemas.	Es muy bueno definiendo estrategias y se anticipa a los problemas.
Controla que su gente esté todo el día trabajando.	Mide los resultados del trabajo de su gente.
Hace muchas cosas.	Genera mucho valor.
Se rodea de gente trabajadora y sumisa. No tiene tiempo para discutir.	Se rodea de gente capaz y debate a fondo cada decisión.
Controla el funcionamiento de la rueda operativa de la empresa.	Está mirando la empresa, los cambios de mercado y la evolución del entorno.
Premia el esfuerzo.	Premia los resultados.
Conoce las máquinas de su empresa.	Conoce los números de su empresa.
Es imprescindible en el momento de crear una empresa y ponerla a rodar.	Es imprescindible para hacer crecer la empresa, una vez que comenzó a rodar.

Seminario Instituto PyME del Banco Ciudad, mayo de 2023.⁴⁰ (Elaboración propia)

5.4.2. El gobierno corporativo

La estrategia de una empresa está definida por su gobierno corporativo. Santiago Dodero (2019) menciona que, en el caso de las empresas familiares, el gobierno corporativo puede ser entendido como un sistema que engloba todas las relaciones entre los propietarios, sus familiares y las personas que forman parte de la empresa.

Una buena práctica de gobierno debe proporcionar transparencia, equidad y responsabilidad por los resultados. Sin estos valores se potenciarían los conflictos, poniendo en riesgo la supervivencia de la empresa. Muchas veces, los conflictos surgen por falta de transparencia

⁴⁰ Seminario “Cómo gestionar exitosamente tu empresa de familia”. Expositor: Prof. Mg. Víctor Martínez (Universidad Nacional de Tucumán). Auspiciado por el Instituto PYME de Banco Ciudad. Mayo de 2023.

hacia los familiares que no forman parte del directorio y por el tratamiento desigual entre los integrantes de la misma generación.

Los órganos de gobierno en una empresa familiar se dividen en dos categorías:

- Los que hacen al gobierno de la empresa: asamblea de accionistas o de socios, directorio y gerencia general o CEO (Chief Executive Officer).
- Los que contribuyen al compromiso de la familia con la empresa: asamblea familiar y consejo familiar.

Las actividades directivas se pueden clasificar en estratégicas, ejecutivas y de liderazgo. El empresario familiar exitoso, como **estratega**, es un descubridor de oportunidades con capacidad emprendedora y una gran intuición para descubrir y aprovechar oportunidades de negocio. Como **ejecutivo**, procura descubrir y aprovechar los talentos y las energías de los integrantes de la organización, de manera que cada uno realice sus tareas con el mayor nivel de satisfacción posible. Como **líder**, se ocupa del desarrollo de las personas y de promover una cultura coherente con la estrategia y generar una visión compartida. El liderazgo se basa, principalmente, en crear equipos de trabajo eficientes que puedan llevar adelante los lineamientos estratégicos.

En el caso analizado, los cuatro hermanos integran el directorio del grupo económico. Ellos y los dieciséis descendientes de la 3^o generación se reparten los roles de accionistas de las empresas. Respecto de la organización familiar, Claudio Rodríguez⁴¹ explicó:

Tenemos un consejo de familia, en el que nos reunimos los cuatro hermanos y compartimos las estrategias y la visión con nuestros hijos. Les explicamos cómo va el rumbo de las empresas y también hablamos sobre las inversiones que hacemos individualmente, porque esa es parte de su herencia. Normalmente nos juntamos un sábado y después vamos a comer con toda la familia... somos como cincuenta. Es una manera de compartir y mantener unida a toda la familia.

También está lo que se llama “family office”. Básicamente, es un equipo de profesionales externos, como contadores y abogados, que nos asesoran en materia legal, fiscal y financiera. Nos aconsejan sobre las inversiones y nos ayudan a planificar y mantener todas las cuestiones ordenadas. Somos una familia numerosa y si uno hace algo mal o tiene un problema legal o con el fisco, puede repercutir en el resto. La función del family office es velar para que nada de eso ocurra.

Respecto de las funciones de los familiares, en estas organizaciones es típico ver casos como “el hijo del dueño” que no tiene una función determinada, pero que ejerce roles gerenciales sin mayores méritos, más que ser “hijo de”. La inexperiencia, muchas veces hace que ellos mismos no acepten sus propios errores y, otras tantas, a ponerse a la defensiva ante alguna

⁴¹ Entrevista a Claudio Rodríguez, accionista de Sinteplast, director Financiero y Administrativo. Fecha 15/05/2023. Técnica: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.

observación. La presión de demostrar que tienen competencias y no están ahí por ser hijos del dueño, los lleva a cometer errores. Por ello, cuando no se encuentran familiares con las competencias para ocupar un cargo directivo, es necesario seleccionar una persona no familiar, que respete los valores de la familia.

En el caso del propietario-directivo, está involucrada “toda su vida”. En cambio, un directivo no familiar debe estar comprometido con la misión, pero su tarea profesional está bien diferenciada de la propiedad de la empresa.

Actualmente, son pocos los integrantes de la 3° generación que ocupan puestos gerenciales en Sinteplast S.A. o algunas de las empresas del grupo económico. Todos ellos tienen su mérito y sus credenciales están a la vista. Son “hijos de los dueños”, pero no ocupan sus cargos sólo por esa condición. En ese sentido, el mensaje de la familia para con los empleados es muy fuerte.

La gerencia general del Grupo Sinteplast está ocupada por un no familiar, el Ing. Darío Aparicio, quién desarrolló su experiencia previa en importantes empresas en el país y en el exterior, como Colgate-Palmolive, S.C. Johnson, Cervecería y Maltería Quilmes; Nestlé y BGH, entre otras.

Ya cercano a la edad de jubilarse, Aparicio⁴² mencionó que su función principal es plasmar en un plan de acción las ideas del directorio. Agregó que, desde su punto de vista, su sucesor debiera surgir de alguien que está actualmente en la empresa pero que no sea de la familia:

La familia tiene que dedicarse a cuestiones institucionales como la relación con el gobierno, los sindicatos, la imagen y la generación de nuevos negocios por economía relacionada.

Algo muy importante es la imagen, cada dueño le da a su empresa su propia impronta. Hoy Miguel Ángel es el número dos de la UIA, Claudio es Director de IDEA y Marysol es presidenta de la Cámara de la Pintura y de UIA Joven. Ese es el rol que deben ejercer.

Con relación al próximo gerente general, opino que deberá abarcar parte de lo que hoy hacen los accionistas de la segunda generación. De esta manera, el primer gran desafío que tienen los integrantes de la tercera generación, será elegir a quien me suceda.

El secreto de Sinteplast parece radicar en la capacidad de liderazgo de su fundador y en su legado. Los empleados más antiguos lo definen como un líder nato, experimentado en la industria pero, principalmente, un hombre honesto, con grandes virtudes humanas, con una visión clara y gran capacidad para dirigir personas y generar negocios. Con estas cualidades fue guiando a sus hijos, quienes heredaron su estilo de liderazgo.

⁴² Entrevista a Darío Aparicio, gerente general. Fecha 18/11/2022. Técnica: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.

Como sostiene el profesor Alberto Levy⁴³:

El liderazgo consiste en crear valor emocional y racional, individual y grupal, para lograr una misión. Se es líder o no se es líder, no existe un mal líder. En todo caso, una persona puede ser mal jefe, pero no un mal líder. El liderazgo no es una cualidad posicional, es decir, no está necesariamente asociada a un puesto jerárquico, sino que es una capacidad humana difícil de desarrollar. En este sentido, es más fácil transformar líderes en gerentes, que gerentes en líderes.

A lo largo de este trabajo se pueden observar sobrados ejemplos que muestran al fundador de Sintoplast con verdaderas cualidades de líder y un gran espíritu emprendedor, a pesar de carecer de formación profesional. En una entrevista para La Nación, Claudio Rodríguez explicó: "Papá había hecho solo la primaria, era huérfano de padre, tenía cinco hermanos y tuvo que empezar a trabajar a los 13 años. Empezó pintando autos y unos años más tarde fundó esta empresa" (Perazo, 2018).

Por su parte, Marcelo Solferino⁴⁴ destacó los principales rasgos del fundador:

Don Raúl tomaba todas las decisiones según su percepción. No contaba con una formación profesional, pero era un empresario nato. Conocía el negocio como nadie, pero también conocía a sus empleados y sus problemas. Hablaba con todos y se preocupaba por cada uno de ellos. Muchas veces les compraba remedios para familiares con problemas de salud y a muchos de ellos los ayudó a construir su casa. Desde el punto de vista empresarial, marcó una diferencia con la competencia, ya que el propio dueño era quien hablaba con los clientes y los procesos decisivos eran muy cortos y ejecutivos, una tradición que hoy continúan sus hijos y nietos. Era una persona simple, te lo podías encontrar en el supermercado, en la pizzería del barrio o los domingos en misa.

Por su parte Daniel Esquivel⁴⁵, compartió su experiencia personal:

Yo vivía en Lomas del Mirador a unas pocas cuadras de la fábrica. A los 13 años conocí a Gabriel, el hijo menor de Don Raúl, jugando al fútbol en el barrio. A partir de allí construimos una amistad que nos llevó a compartir salidas, amigos en común, una banda de música y el teatro. En 1985, trabajaba para una compañía de seguros y Don Raúl me convocó porque necesitaba contar con una persona de confianza para manejar la tesorería. En aquella época la empresa comenzaba a crecer y ya contaba con un plantel de aproximadamente 40 empleados.

En los primeros años, mi oficina estaba en el quincho del chalet de la calle Palmar. Tenía varias funciones. En una época, los sábados iba a trabajar como custodio de los camiones de titanio, escoltando el cargamento con el Renault 18 de Don Raúl. En esos años la empresa reclutó mucha gente que vivía en la villa Santos Vega, cercana a la fábrica. Muchos de ellos aún siguen en la empresa. Cuando tenían que trabajar los sábados, Don Raúl les pagaba un dinero extra por fuera del sueldo y la contabilidad.

⁴³ Alberto Levy. Lic. en Administración, Contador Público y Doctor en Ciencias Económicas (UBA). Master en Psicología Cognitiva y Doctor en Psicología (UBA). Profesor Emérito de la UBA, profesor de la Universidad Católica Argentina, entre otras universidades e instituciones educativas.

⁴⁴ Entrevista a Marcelo Solferino, gerente de Administración. Fecha 03/02/2022. Técnica: Cuestionario / entrevista directa semiestructurada.

⁴⁵ Entrevista a Daniel Esquivel, tesorero. Fecha 04/03/2022. Técnica: Cuestionario / entrevista directa semiestructurada.

De los testimonios, se desprende que Don Raúl tenía verdaderas cualidades de líder. Sus ganas de progresar y su ambición hicieron de su vida una historia inspiradora, no sólo para sus descendientes, sino también para los empleados.

Sus hijos heredaron su estilo de liderazgo y el espíritu emprendedor, a lo que sumaron capacitación técnica y profesional. Hoy son ellos los que cuidan que los descendientes que ocupan puestos clave estén realmente preparados. Los cuatro hermanos, con edades entre 63 y 74 años, permanecen trabajando y dirigiendo la empresa a diario, compartiendo sus experiencias y poniendo el hombro a la par de los empleados. Es normal cruzarse con ellos en cualquier punto de la empresa o compartir el almuerzo en el comedor de la planta de Ezeiza o visitando las plantas de San Luis, Córdoba o del exterior.

De esta manera, uno de los secretos del crecimiento sostenido de Sinteplast parece estar en el fuerte ejemplo de sus dueños.

5.4.3. Visión, misión y valores

La **visión** es la imagen que tienen el fundador o los directivos sobre la empresa o, dicho de otro modo, cómo les gustaría que la empresa fuera reconocida por la comunidad en el mediano o largo plazo.

Una vez conocida la visión, es preciso desarrollar la **misión**, que es la expresión del propósito del negocio. La definición de la misión debe abarcar conceptos estratégicos básicos que surgen como consecuencia del análisis de las posibilidades competitivas, pensando cómo es el escenario actual y cómo se vislumbra que serán los motores generadores de los cambios estructurales que afectarán el negocio en el futuro.

Según Doderó (2019), la misión tiene tres aspectos claramente diferenciados, aunque íntimamente relacionados: 1) la misión del directivo respecto del negocio; 2) la misión de la familia en relación con la empresa y 3) su misión personal.

Desde hace varias décadas, la visión y la misión de Sinteplast se expresan de la siguiente manera⁴⁶:

- Visión: “Liderar el mercado por tecnología, seguridad, calidad y eficiencia, con recursos humanos comprometidos y altamente certificados, respetando a la comunidad y el medio ambiente, asegurando un desarrollo sustentable.”
- Misión: “Sobre todo, protección y color”.

⁴⁶ Información proporcionada por la Gerencia de Relaciones Institucionales.

La citada definición de la misión asocia a la marca Sintoplast únicamente con el mercado de las pinturas. En la actualidad, este concepto está en proceso de revisión debido a la incorporación de la línea de productos para la construcción, desde hace algunos años, que hace necesario cambiar el enfoque del concepto y de la marca.

Por tal motivo, se está en pleno proceso de redefinición de la misión, con el objetivo de dar una imagen más global con una frase que implique acompañar los proyectos de principio a fin, con infinitas posibilidades. Si bien, la frase exacta no está aún cerrada, los anuncios publicitarios ya asocian a Sintoplast con la expresión “Infinitas Posibilidades”.

En esta línea, en 2019 Sintoplast renovó su logo, simplificándolo y dejando de lado elementos figurativos que ofrecían una imagen parcial de lo que el grupo económico hace en la actualidad. Anteriormente, los logos de la firma brindaban una imagen muy emparentada con el rubro de las pinturas. A partir de este cambio, se intenta llegar al público con una imagen abarcativa de todos los productos que produce la firma incluyendo, especialmente, la nueva línea de materiales para la construcción.



Logo vigente hasta 2018 y logo actual. (Fuente: imágenes de Google)

Paula Rodríguez gerente de Marketing e hija de Rubén, conjuntamente con su equipo, fue la responsable de llevar adelante el cambio de imagen de la compañía. Visualmente, se eliminó la imagen de la lata de pintura que la encasillaba en un segmento acotado del mercado.

Al momento de presentar el nuevo logo, el Departamento de Comunicaciones de la firma publicó el siguiente mensaje:

En sus 60 años de historia, Sintoplast se caracterizó por la innovación, siempre asumiendo riesgos y explorando nuevas oportunidades de negocio. Es una marca que trata de fomentar la creatividad e inspirar a sus audiencias a hacer realidad sus proyectos, es por esto que su nueva plataforma de marca está apuntada a personas que buscan transformar su visión en realidad.⁴⁷

Los **valores** de una compañía son la referencia para actuar siempre de forma correcta y tomar decisiones desde una ética profesional para lograr el objetivo final: que los consumidores obtengan productos que les brinden soluciones con la mejor calidad.

⁴⁷ Fuente interna. Departamento de Comunicaciones.

La filosofía de Sinteplast es “ser los mejores” y trabajan día a día para lograrlo. Cada una de las personas que son parte de las empresas del grupo, se esfuerza constantemente por aprender, evolucionar, innovar y construir futuro en los países donde operan.

Desde los inicios de la firma, la familia Rodríguez buscó expandirse, desarrollando ininterrumpidamente nuevos mercados en Latinoamérica, logrando productos y propuestas comerciales acordes a la idiosincrasia de cada país, pero manteniendo siempre el espíritu de la compañía, que los identifica y distingue.

Cuando se habla de las estrategias de las empresas familiares, es importante definir qué está primero, si la empresa o la familia. La experiencia indica que, en la mayoría de los casos, el vínculo familiar suele anteponerse. Como ya se expuso a lo largo del trabajo, Sinteplast no es la excepción: primero la familia. Los principios transmitidos por Don Raúl a sus descendientes conservan ese precepto como uno de los principales valores de la empresa.

Los siguientes enunciados reflejan los valores de la familia Rodríguez⁴⁸: “**En Sinteplast somos familia, pasión, orgullo, innovación, compromiso, emprendedores, responsables y equipo**”.

Somos **Familia**. Así nacimos, como una empresa familiar que inició su camino con Don Raúl y sus cuatro hijos y hoy, ya se encuentra presente la tercera generación. A lo largo de los años nos hemos profesionalizado sin perder el espíritu original. Cada colaborador es parte esencial de esta gran familia que no deja de crecer y desarrollarse.

Somos **Pasión**. Desde su fundador, que hizo realidad el sueño de expansión de esta gran empresa; hasta los más de 1.400 colaboradores que hoy conforman Sinteplast. Ese mismo ímpetu que cada uno vuelca en lograr los objetivos propuestos nos diferencia. Dedicación, esfuerzo y perseverancia, son las bases sobre las que se construye a diario la compañía.

Somos **Orgullo**. El sentido de pertenencia de cada uno de nuestros integrantes nos distingue y es una de las bases fundamentales de nuestro éxito. Trabajamos con nuestra gente, respetándolos, valorándolos e involucrándonos en su desarrollo tanto profesional como personal, para que todos puedan dar lo mejor de sí.

Somos **Innovación**. Investigamos, analizamos, buscamos novedades y oportunidades de negocio. Desarrollamos nuevos productos y seguimos mejorando los existentes para poder siempre dar la mejor propuesta adaptada a las exigencias de los consumidores de cada país. Nuestra bandera es la Industria 4.0 y hoy, gracias a la incorporación de nuevas tecnologías, podemos seguir superando nuestros propios límites. La innovación es el pilar estratégico de nuestra compañía, parte de nuestro ADN.

⁴⁸ Fuente: Página web institucional. <https://www.sinteplast.com.ar/institucional-adn>.

Somos Compromiso . Comprendemos que juntos somos mejores, por eso prestamos especial atención a las necesidades de nuestros colaboradores, clientes y proveedores. Porque sabemos que ellos, en cada una de nuestras unidades de negocio, son un puente para seguir creciendo. Con esta premisa rectora nos esforzamos por tener una escucha inteligente e intuitiva, los acompañamos en su desarrollo para que crezcamos juntos.
Somos Emprendedores . Invertimos en las últimas tecnologías. Automatizamos, adaptamos y simplificamos procesos, para mejorar y crecer siendo más eficientes y eficaces.
Somos Responsables con nuestros proveedores, inversores y clientes. Cuidamos los ambientes de trabajo, las diversas culturas e idiosincrasias, respetamos el medio ambiente y la diversidad, y colaboramos en el desarrollo de las comunidades donde operamos.
Somos Equipo . El éxito de Sinteplast, es el éxito de todos y cada uno de sus integrantes. Todos somos un eslabón fundamental en la historia de nuestra Compañía.

En la sección “Quiénes somos”⁴⁹ de la página web institucional, la empresa se presenta con sentencias que resaltan aspectos distintivos, que son motivo de orgullo de la familia:

- Somos el trabajo de tres generaciones. Presente y futuro juntos.
- Somos una empresa de capitales 100% nacionales, líder en el mercado de la fabricación y comercialización de pinturas, recubrimientos y materiales para la construcción.
- Con 65 años en el mercado, contamos con 3 plantas de producción en el país (Buenos Aires, San Luis y Córdoba), 5 centros de atención al cliente (Neuquén, San Luis, Córdoba, Tucumán y Chaco), plantas en Bolivia, Uruguay, Paraguay y también dos en Brasil.
- Crecimos con esfuerzo e inversión gracias al compromiso de nuestro equipo, clientes y proveedores.

5.4.4. Unidades estratégicas de negocio (UEN)

Sinteplast cuenta con cuatro unidades de negocio: Industria, Automotor, Arquitectónica y Construcción. Cada una de ellas apunta a un mercado específico y, dentro de cada mercado, a nichos diferentes.

- **Unidad estratégica de negocio Arquitectónica**

Destinada al mercado de todo tipo de inmuebles, esta UEN presenta la línea de productos más amplia del mercado, cubriendo todas las necesidades con la mejor relación entre precio y calidad. Se comercializa principalmente pinturas de decoración y de embellecimiento para

⁴⁹ Fuente: Página web institucional. <https://www.sinteplast.com.ar/institucional-quienes-somos/>

casas, rejas, portones, etc. Tiene como mercado objetivo principal las pinturerías que venden los productos a los usuarios finales. Dentro de esta unidad, hay distintos nichos.

- En el segmento Premium se comercializan principalmente los impermeabilizantes de la marca Recuplast, para interior y exteriores, que siempre van acompañados por la amplia línea de productos Sintoplast.
- Las marcas Polacrin y Creumar, apuntan a segmentos de menor poder adquisitivo. Los principales clientes son pinturerías de barrio, ferreterías y corralones que venden pinturas de obra. Principalmente en el interior del país, se comercializa también la marca King, que ofrece productos de menor calidad y bajo precio.
- La marca Casablanca se encuentra en un nicho intermedio entre los segmentos antes mencionados, con una relación acorde al precio y calidad.
- Por último, existe un segmento muy específico catalogado “Grandes Superficies”, vinculados con home centers tales como Easy, Sodimac, Walmart y Carrefour, entre otros. En este segmento se comercializan artículos de marca propia de primera calidad y marcas exclusivas desarrolladas para estos clientes, que ofrecen productos distintivos apuntando a segmentos de baja calidad y menor precio.

Esta UEN se encuentra dividida en diferentes líneas de productos: impermeabilizantes, látex interior y exterior, revestimientos texturados, accesorios base solvente, microcemento, piscinas, maderas, reparación, hidroesmaltes, esmalte solvente, aerosoles, pisos, ladrillos, selladores y adhesivos, masillas, pintura a la cal y accesorios base agua.

- **Unidad estratégica de negocio Industria**

Esta unidad de negocio está destinada a maquinarias y productos industriales. En esta línea, los productos deben cumplir con las normas de calidad requeridas para cada caso.

Posee dos marcas: Induplast, que abarca a las pinturas líquidas, y Duraesmal, la línea de pinturas en polvo, utilizada para pintar electrodomésticos.

Dentro de la unidad se apunta a dos mercados específicos. Uno dirigido a la industria en general, que se comercializa a través de pinturerías, compuesto de productos de uso rutinario como pinturas ignífugas, pinturas de demarcación vial y pinturas epoxi.

El otro mercado apunta a las empresas industriales que le compran directamente a Sintoplast. En general, se trata de pinturas especiales como las que se utilizan para gasoductos, petroquímicas, aceiteras, pinturas para barcos, agua y electrodomésticos.

- **Unidad estratégica de negocio Automotor**

Esta unidad apunta a la industria automotriz y está destinada al segmento de automotores y motocicletas. Estos productos se comercializan en las pinturerías, incluyendo pinturas, esmaltes, masillas, fondos y productos de embellecimiento, tales como polish, ceras, y shampoos. La marca principal es Trimas, de fabricación propia, y también se comercializa la marca DeBeer, que son productos Premium importados de Alemania.

- **Unidad estratégica de negocios Construcción**

La unidad de negocios Construcción fue la última en crearse. El mercado objetivo apunta principalmente a la venta en los corralones, así como también en obras directas, estudios de arquitectura y constructoras. La creación de esta unidad se basó en una acción estratégica por la que se pretende identificar a Sintoplast como proveedor de todos los productos necesarios para la construcción y no sólo en la parte del terminado final (con las líneas de pinturas y revestimientos). Para ello, se incorporó un nuevo slogan: “Sintoplast Construcción, confianza de principio a fin”.

5.4.5. Estrategia competitiva

El profesor Alberto Levy⁵⁰ define a la estrategia competitiva como:

aquello en lo que la empresa se enfoca a hacer diferente que los demás, para crear valor sostenible y sustentable asumiendo un riesgo aceptable, innovando constantemente en su cadena de valor, priorizando el compromiso de su gente y generando barreras de protección para que otros no la superen.

Sostiene que en lo estratégico no entra la inteligencia artificial. Este concepto puede aplicarse en lo operacional y en lo táctico, pero no en lo estratégico. Ser empresario es, sobre todo, tener intuición. Se asocia más a lo psicológico y lo cognitivo. En este contexto, el empresario debe aprender y adaptarse de manera continua. El pensamiento estratégico no es otra cosa que un proceso de aprendizaje avanzado en el que existen cinco niveles:

- 1) Aprender: adquirir conocimientos y habilidades sobre un tema o área particular.
- 2) Aprender a aprender: En este nivel, una persona desarrolla la capacidad de ser consciente de sus procesos de aprendizaje y a mejorar sus habilidades para adquirir nuevos conocimientos de manera más eficaz.

⁵⁰ Alberto Levy. Lic. en Administración, Contador Público y Doctor en Ciencias Económicas (UBA). Master en Psicología Cognitiva y Doctor en Psicología (UBA). Profesor Emérito de la UBA, profesor de la Universidad Católica Argentina, entre otras universidades e instituciones educativas.

- 3) Aprender a desaprender: A veces, es necesario desprenderse de viejas ideas o enfoques para poder adaptarse a nuevas situaciones o información. Este nivel implica la capacidad de dejar atrás lo que ya no es relevante o preciso.
- 4) Aprender a reaprender: En un mundo en constante cambio, es importante estar dispuesto a volver a aprender y actualizar conocimientos y habilidades a medida que evolucionan las circunstancias y la información.
- 5) Aprender nuevas formas de aprender: Este nivel se refiere a la capacidad de ser flexible en la forma en que una persona aborda el aprendizaje. Esto puede incluir la adopción de nuevas tecnologías o enfoques pedagógicos para mejorar el proceso de aprendizaje.

Estos niveles reflejan la necesidad de adaptarse y evolucionar en un mundo en constante cambio y reafirma la importancia de la autorreflexión y el desarrollo de habilidades de aprendizaje a lo largo de toda la vida.

Por su parte, en 1980, Michael Porter, Profesor de la Harvard Business School, publicó su libro *Competitive Strategy* que fue el producto de cinco años de trabajo en investigación de empresas industriales. De esta manera, Porter arribó a la siguiente definición:

La estrategia competitiva son las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodea a una empresa y que, como resultado, busca obtener un importante rendimiento sobre la inversión. (Porter, 2008)

La cuestión reside en que, para una empresa, su mejor estrategia debiera reflejar qué tan bien ha comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le corresponden.

Así, Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo, una posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria: **1) El liderazgo en costos; 2) La diferenciación y 3) El enfoque.** Las dos primeras se plantean en empresas que compiten en todo un sector o industria, mientras que la tercera, es apta para competir en un segmento particular de un sector industrial o mercado.

- **Cinco fuerzas competitivas de Porter**

Para comprender mejor el concepto de las tres estrategias competitivas, vale repasar conceptualmente otra herramienta brindada por M. Porter, como lo es el esquema de las cinco fuerzas competitivas básicas que determinan el grado de competencia de una industria. La finalidad de la estrategia competitiva de una unidad de negocios de una industria determinada, es encontrar una posición dentro de esa industria desde la cual, la compañía

pueda defenderse a sí misma de estas fuerzas competitivas o bien pueda influir en ellas a su favor. Estas cinco fuerzas interactúan entre sí para determinar el grado de competencia y rentabilidad en un mercado determinado.

1. Rivalidad entre competidores existentes

Se refiere a la intensidad de la competencia directa entre las empresas ya establecidas en el mercado. Factores como el número de competidores, la capacidad de producción, la diferenciación de productos y la lealtad de los clientes pueden influir en esta fuerza.

En el caso bajo análisis, el mercado de las pinturas en Argentina lo componen alrededor de 200 fábricas, de las cuales, unas 120 se encuentran legalmente registradas. Sin embargo, la actividad está muy concentrada ya que sólo diez empresas reúnen el 80% del mercado. (Infonegocios, 20 de Julio de 2015).

Si bien, hoy es el jugador de mayor participación en el mercado de las pinturas, para Darío Aparicio⁵¹, “el mayor riesgo que puede afrontar una empresa como Sinteplast, es la competencia de empresas multinacionales gigantes. Cuando éstas toman una decisión, si se lo proponen, pueden arruinar a cualquier jugador de la competencia”.

2. Amenaza de nuevos competidores

Esta fuerza evalúa la probabilidad de que nuevos participantes entren en el mercado y compitan con las empresas existentes. Aspectos como las barreras de entrada, los costos iniciales, las economías de escala y las regulaciones gubernamentales pueden determinar la amenaza de nuevos competidores.

En este sentido, la barrera de entrada en el mercado argentino es muy alta, debido a las regulaciones legales, controles y reglamentaciones que deben cumplir las fábricas de productos químicos. Por ese motivo es que numerosas fábricas pequeñas se mantienen al margen de las regulaciones legales. Las grandes marcas internacionales y nacionales ya son viejos conocidos de Sinteplast, por lo que la amenaza de nuevos competidores es baja.

3. Poder de negociación de los proveedores

Analiza el poder que tienen los proveedores para influir en los precios, la calidad y las condiciones de suministro de los productos o servicios. Si los proveedores son pocos y

⁵¹ Entrevista a Darío Aparicio, gerente general. Fecha 18/11/2022. Técnica: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.

dominantes, tienen productos únicos o pueden integrarse hacia adelante, su poder de negociación será mayor.

En el mercado de las pinturas, los principales proveedores locales de materia prima son compartidos con los competidores, como es el caso de los proveedores de combustibles líquidos. También hay un gran porcentaje de insumos importados y su costo está dolarizado. Según Claudio Rodríguez, básicamente la pintura es petróleo y los envases, que son de plástico o chapa, también están dolarizados. El titanio y todos los pigmentos son importados. También la soja, que se usa como aceite para elaborar resinas tiene precio dólar. “Es decir, la materia prima en general está dolarizada.” (Infonegocios, 20 de Julio de 2015).

Las actuales restricciones cambiarias que dificultan la adquisición de las materias primas importadas, resulta un obstáculo que afecta a todos los jugadores del mercado por igual. Por lo tanto, el poder de negociación de los principales proveedores es alto. Para minimizar este impacto, la familia Rodríguez adquirió empresas que producen una gran parte de las materias primas, como carbonato de calcio, resinas, aceite de soja y envases.

4. Poder de negociación de los clientes

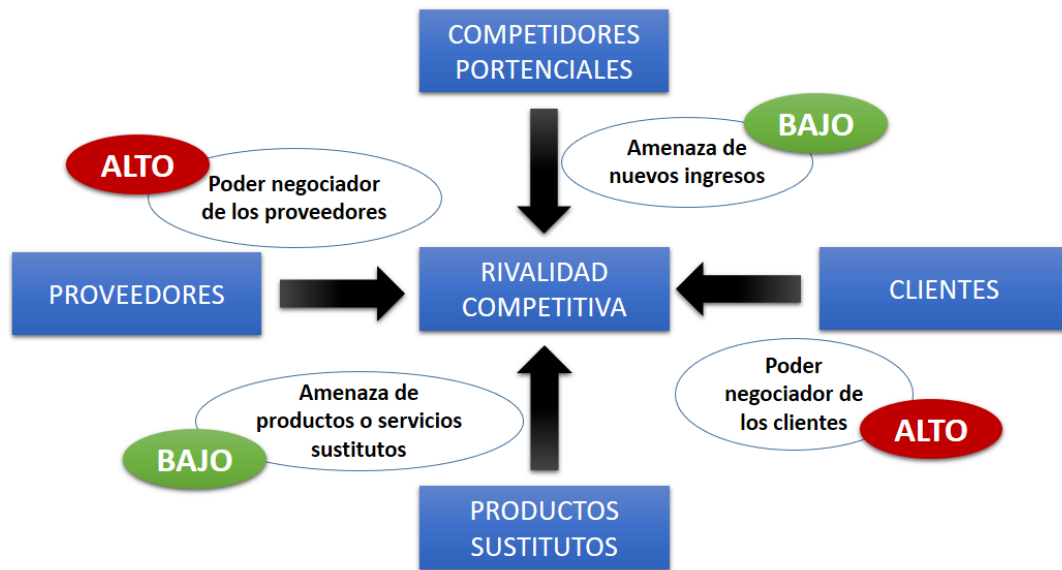
Examina la capacidad de los clientes para influir en los precios, la demanda y las condiciones de compra de los productos o servicios. Si los clientes son pocos y dominantes, tienen información y alternativas, o pueden integrarse hacia atrás, su poder de negociación será mayor. En este caso, los grandes clientes (cadenas de pinturerías y grandes superficies) comercializan las principales marcas del mercado. Cuanto más venden, producen un mayor poder para negociar. Por lo tanto, el poder de negociación de los grandes clientes es alto, debido a la gran cantidad y diversidad de productos que ofrece la competencia.

5. Amenaza de productos o servicios sustitutos:

Considera la posibilidad de que los clientes recurran a productos o servicios alternativos para satisfacer sus necesidades en lugar de los ofrecidos por las empresas existentes en el mercado. La disponibilidad de sustitutos cercanos y su relación calidad-precio pueden afectar la demanda de los productos o servicios existentes.

En este caso, no existen importantes productos sustitutos que resulten una amenaza, dado que Sintoplast comercializa toda la gama disponible en el mercado, contando con pinturas látex, al agua, en polvo, en aerosoles, barnices y lacas, productos cementicios y de revestimiento, productos para la industria náutica y automotriz, completando y ampliando su portfolio con la nueva línea de productos para la construcción.

Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es baja.



Cinco fuerzas competitivas de Porter. (Elaboración propia)

- **Elección de la estrategia competitiva**

La elección de la estrategia competitiva no es una decisión única y permanente. Se puede adaptar y ajustar el enfoque a medida que evoluciona la industria y cambian las condiciones del mercado. Es importante monitorear y evaluar continuamente la efectividad de la estrategia adoptada y realizar ajustes cuando sea necesario para mantener la competitividad de la empresa. A lo largo de su trayectoria, Sinteplast ha aplicado diferentes estrategias en su negocio, teniendo en cuenta que comercializa alrededor de 6.000 productos, por lo que aplica diferentes estrategias según el segmento.

- a) **Liderazgo en costos**

El liderazgo en costos, se basa en ser capaz de ofrecer productos o servicios a precios más bajos que los competidores, manteniendo al mismo tiempo, un margen de beneficio adecuado. El enfoque principal es lograr eficiencia en todas las áreas del negocio, desde la adquisición de materias primas hasta la producción y distribución.

Al reducir los costos en cada etapa de la cadena de valor, la empresa puede ofrecer precios más bajos que sus competidores y atraer a un segmento de clientes que valora el factor precio, pero además debe lograr una rentabilidad sostenible al mismo tiempo. Una empresa debe encontrar un equilibrio entre reducir los costos y mantener la calidad suficiente para satisfacer las expectativas de los clientes.

A lo largo de los años, las inversiones llevadas a cabo por la familia Rodríguez estuvieron apuntadas a reducir costos en la cadena de valor. Las inversiones se focalizaron principalmente, en la producción a grandes volúmenes (economía a escala), en hacer más eficiente la cadena de suministro, en la optimización de procesos y en tecnología de última generación para automatizar tareas con el fin de reducir los costos laborales.

La estrategia de invertir para reducir costos acompañó en cada paso que dio Sinteplast. Todo comenzó con Don Raúl mezclando pinturas en el garaje de su casa y continuó con sus hijos construyendo nuevas plantas, ampliando la capacidad de producción y buscando permanentemente la eficiencia en cada proceso productivo. Asimismo, lograron integrar una parte crítica de la cadena productiva, adquiriendo diferentes plantas en las que se producen materias primas como carbonato de calcio, resinas, aceite de soja y envases.

Claudio Rodríguez mencionó que hubo una época en la que los fabricantes de envases dominaban el mercado y fijaban precios insostenibles. Cuando el negocio comenzaba a complicarse por los incrementos de los costos, decidieron adquirir su propia fábrica de envases. De esa forma, ya no sólo no dependían de otros fabricantes, sino que lograron que el mercado de los envases se volviera más competitivo. Así consiguieron tener sus principales costos bajo control y asegurarse el abastecimiento. (Ambito Financiero, 2018)

Con la misma visión, en 2018 la familia Rodríguez decidió hacer una millonaria inversión en el depósito inteligente computarizado, ampliando la capacidad de despacho de 250 mil a 500 mil litros diarios, lo que les permitiría manejar grandes volúmenes de producto con un bajo costo laboral, para dar una respuesta más ágil a sus clientes.

La eficiencia en la producción les permite ser más competitivos en todas las unidades de negocio, tanto para las marcas y sub-marcas principales, como para las secundarias.

b) La Diferenciación

Esta estrategia se basa en ofrecer productos o servicios únicos o percibidos como únicos por los clientes, de manera que la empresa pueda cobrar precios más altos y generar lealtad hacia su marca. La diferenciación implica destacarse de los competidores en aspectos clave, como diseño, calidad, características técnicas, innovación, servicio al cliente o imagen de marca.

El objetivo es crear una propuesta de valor única que sea difícil de imitar por los competidores, lo que permite a la empresa obtener una posición de ventaja en el mercado. Busca crear una percepción de valor superior en la mente de los clientes, lo que los lleva a estar dispuestos a pagar un precio más alto por un producto o servicio. No se trata solo de

ofrecer características diferentes, sino de crear valor percibido por los clientes, satisfaciendo sus necesidades y deseos de manera única.

A lo largo de las décadas, Sintoplast ha invertido fuertemente en investigación y desarrollo, innovación, diseño de productos, marketing y comunicación, para destacar las características distintivas de sus productos. Especialmente, **la empresa aplica la estrategia de diferenciación en su línea Recuplast**. Desde que Miguel Ángel Rodríguez encontró la fórmula para detener el avance de la humedad en paredes y techos en 1974, Recuplast ha sido el producto de mayor diferenciación de Sintoplast, al punto que aún no existe un artículo que le pueda hacer una fuerte competencia en el mercado.

Cuando Gabriel Rodríguez se lanzó a la conquista del canal minorista, observó que en las pinturerías se exhibían de manera diferencial aquellos productos especiales que ofrecían características distintivas, vinculadas con la calidad o con la diversidad de colores. Dentro de esos productos especiales, el novedoso Recuplast iba ganando un lugar de exclusividad ya que ninguna fábrica de la competencia había desarrollado un producto similar.

Fue así como decidieron apostar por el desarrollo de una línea más amplia para explotar al máximo el diferencial que ofrecía el nuevo producto estrella. Así, Miguel se puso a trabajar con su equipo de investigación y desarrollo para generar dos productos diferenciados, uno para paredes y otro para techos y terrazas. La idea de atacar el mercado por segmentos permitiría también mejoras en la calidad, desempeño y costo de los productos. Actualmente, existe una amplia gama de recubrimientos de la línea Recuplast, que son percibidos por los usuarios como un producto único en el mercado, que brinda una verdadera solución a los problemas de humedad.

Por otra parte, la planta de Ezeiza es una planta World Manufacturing Class (WCM)⁵², totalmente automatizada, lo que genera seguridad en cuanto a la calidad de los productos. En ese mismo predio, posee un laboratorio de última generación y profesionales altamente capacitados, lo que le permite mantener un enfoque constante en la innovación y la mejora continua para mantener la ventaja competitiva a largo plazo.

El estilo de Sintoplast es estar cerca de sus clientes brindando servicios diferenciales. Posee un Departamento de Asistencia Técnica (DAT) mediante el cual brinda asesoramiento técnico a clientes y usuarios, ofreciendo recomendaciones personalizadas sobre qué productos y soluciones son más adecuados para sus proyectos específicos. Esto se complementa con visitas técnicas a obras, capacitaciones y soporte técnico especializado.

⁵² WCM es sinónimo de excelencia. Es un conjunto de conceptos, principios y técnicas que se aplican en el contexto de la Industria 4.0, con el objetivo de optimizar la producción a través de las nuevas tecnologías.

Las certificaciones de calidad también son un respaldo para brindar una percepción de calidad y confiabilidad de sus productos. En este sentido, otro objetivo importante de Sinteplast ha sido asegurar la calidad de sus productos y servicios, por lo que revalidó su certificación ISO 9001 con acreditación ante organismos como el Bureau Veritas Certifications, el Organismo Argentino de Acreditación (OAA) y National Accreditation Body for the United Kingdom (UKAS).

También se han realizado certificaciones para asegurar tanto la calidad como el comportamiento de diversos productos en diferentes entes como el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), Instituto del Gas Argentino (IGA), Instituto Nacional de Alimentos (INAL), Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), Administración Nacional de Medicamentos y Alimentos (ANMAT) y Centro de Investigación y desarrollo en Tecnología de Pinturas (CIDEPIN). Asimismo, la empresa certifica sus productos en Associação Brasileira dos Fabricantes de Tintas (ABRAFATI) y en el Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA).

Otro aspecto de diferenciación es el enfoque en la sostenibilidad al destacarse por su compromiso con prácticas sostenibles en toda su cadena de suministro y producción.

Agustín Urrutia⁵³ destaca que la innovación es el pilar estratégico de la compañía:

Se busca permanentemente innovar para crear productos con la mejor calidad del mercado, brindando soluciones para cada momento de la vida.

Desde hace aproximadamente una década, sucedió algo similar con otra sub-marca que califica en el segmento Premium, como lo es Hidroesmalte, una línea de esmaltes elaborados con base acuosa. Este producto novedoso rápidamente se posicionó en el mercado y logró convertirse en poco tiempo en un “genérico”. Hoy, la marca Sinteplast está asociada con la calidad. Por ello, en el último tiempo no ha sido necesario realizar fuertes inversiones en publicidad tradicional. Con el fortalecimiento de la capacitación y la explotación de las redes sociales, se da un fenómeno que confirma la posición que ocupa la marca en la mente del consumidor: Cuanto más publicidad realiza la competencia, más vende Sinteplast.

Como estrategia de marketing, con el fin de llegar de manera más estrecha al usuario en el “momento cero”, Sinteplast ha ampliado su red de capacitación e información sobre tendencias a través de influencers y una fuerte presencia en las redes sociales. La estrategia es generar un vínculo más personalizado, brindando soluciones para diferentes problemáticas, que le permitan al usuario alcanzar la satisfacción del trabajo logrado.

⁵³ Entrevista a Agustín Urrutia, Jefe de Publicidad y Promoción. Fecha 10/06/2021. Técnica: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.

c) El Enfoque

La tercera estrategia, es conocida como estrategia de enfoque o estrategia de nicho. Se basa en enfocarse en un segmento de mercado específico y atender sus necesidades de manera más precisa y efectiva que los competidores que tienen un enfoque más amplio.

Esta estrategia implica concentrar los recursos y esfuerzos de la empresa en un grupo de clientes objetivo o en un segmento de mercado reducido, en lugar de intentar competir de manera generalizada en toda la industria. El enfoque puede basarse en diversos criterios, como características demográficas, geográficas, psicográficas o en función de una necesidad o problema específico que los clientes enfrentan. Existen dos variantes principales de esta estrategia: el **enfoque de costo** y el **enfoque de diferenciación**.

En este sentido, Sinteplast maneja de manera diferencial su cartera de clientes, aplicando una combinación de estas variantes, según el caso. Al comercializar diferentes marcas, divide su fuerza de ventas en diferentes segmentos. Por un lado, comercializa las submarcas Recuplast e Hidroesmalte y toda la línea Sinteplast bajo el enfoque de diferenciación, apelando a una mayor relación de precio y calidad y, por otra parte, vende otras marcas propias con un enfoque de costo.

c) 1. Enfoque de costo

Se trata de ofrecer productos o servicios a un segmento de mercado específico a precios más bajos que los competidores. La empresa busca obtener una ventaja competitiva al ser capaz de reducir los costos en el segmento objetivo. Esto implica comprender las necesidades y requerimientos de ese segmento en particular y diseñar operaciones y procesos que permitan ofrecer precios competitivos. Esta estrategia puede permitir a las empresas evitar la competencia directa con grandes competidores, ya que se dirigen a un segmento de mercado más pequeño y especializado. Al comprender mejor las necesidades de ese segmento y adaptar sus productos o servicios de manera precisa, las empresas pueden establecer relaciones más sólidas con los clientes y obtener márgenes de beneficio más altos.

Es importante tener en cuenta que la estrategia del enfoque de costo también puede conllevar algunos riesgos. El segmento objetivo puede ser pequeño y limitado en términos de tamaño o crecimiento, lo que puede limitar el potencial de expansión de la empresa o de una marca. Además, existe el riesgo de que los competidores intenten dirigirse a ese mismo segmento, lo que puede aumentar la competencia y reducir la ventaja competitiva.

La estrategia de Sinteplast es fragmentar el mercado por zonas geográficas, según el poder adquisitivo de sus habitantes. Así, se focaliza en un nicho de bajos costos a través de marcas

como Polacrin, Cremar y King, principalmente, en pinturerías de barrio, ferreterías y corralones que venden pinturas para obras. Asimismo, completa su cartera para el segmento de baja calidad y menor precio con los productos que fabrica para las grandes cadenas y home centers.

Por otra parte, la marca Casablanca se posiciona en un nicho de bajos costos pero apuntando a un segmento de mayor calidad y un nivel de precio medio.

Esta estrategia le permite competir en diferentes segmentos con precios muy competitivos a través de marcas bien posicionadas en la mente de los consumidores.

c) 2. Enfoque de diferenciación

Se basa en ofrecer productos o servicios únicos o percibidos como únicos en el segmento de mercado objetivo. De esta manera, la empresa busca destacar y crear una propuesta de valor distintiva que satisfaga las necesidades específicas del segmento apuntado. La diferenciación puede basarse en factores como la calidad, el diseño, la tecnología, el servicio al cliente o la personalización.

Es el caso de la fuerza de venta de la marca Sintoplast, que se busca asociar a productos de mayor calidad, especialmente con la línea Premium Recuplast, única en su nicho. De esta forma, la empresa comercializa estos productos en las grandes cadenas de pinturerías, en grandes superficies y, especialmente, en la cadena franquiciada Colorshop, a la que le brinda un servicio personalizado que incluye la provisión del sistema de gestión, soporte técnico y capacitación a sus empleados. Desde su implementación en 1999, la franquicia Colorshop no ha dejado de crecer, convirtiéndose en poco tiempo, en la cadena de pinturerías más grande del país. En 2021, contaba con más de 260 locales en Argentina y casi 50 distribuidos entre Uruguay, Bolivia y Paraguay (Sintoplast, Historia, 2020).

Los avances tecnológicos y el nuevo perfil del consumidor llevaron a Colorshop, en septiembre de 2020, a transformarse en la primera cadena de pinturerías del país en incorporar un canal e-commerce, logrando diferenciarse de la competencia, con el fin de brindarle una alternativa de ventas adicional a los franquiciados y una solución a los consumidores.

Estar cerca del cliente es uno de los principales atributos diferenciales de Sintoplast. De esta manera, a través de los centros de atención a clientes posicionados en cinco ciudades estratégicas, la empresa ofrece cobertura nacional para brindar mejor atención a los clientes del interior del país y alcanzar una mayor eficiencia en la respuesta a los clientes del AMBA.

La capacitación es otro factor diferencial clave que permite llegar de manera más efectiva a los usuarios finales. Sinteplast cuenta con el primer Centro de Capacitación Multisegmento del país, con instalaciones diseñadas para simular las condiciones de trabajo para la aplicación de pintura arquitectónica y decorativa, un laboratorio color, un taller con cabina para pintado automotor y otro destinado a la aplicación de pintura termoendurecible en polvo. Allí se brindan cursos gratuitos a empleados de pinturerías de todo el país, pintores profesionales, arquitectos, ingenieros, diseñadores y profesionales de la construcción, quiénes tienen llegada directa a los consumidores finales.



Estrategias competitivas de Porter. (Elaboración propia)

La elección de cualquiera de estas estrategias competitivas depende de diversos factores, como la estructura de la industria, las preferencias y necesidades de los clientes, los recursos y capacidades de la empresa y las condiciones del mercado.

De esta manera, la elección de las estrategias competitivas seleccionadas por Sinteplast, se basa en un análisis detallado de varios factores clave.

- **Análisis de la industria.** Existe un profundo conocimiento de la estructura y la dinámica de la industria de la pintura. Los principales competidores son viejos conocidos y con muchos de ellos hay un espíritu colaborativo. Los proveedores de las principales materias primas son compartidos con la competencia, excepto para el caso de aquellos insumos que son producidos por empresas del propio grupo económico. Y también hay un amplio conocimiento sobre barreras de entradas y la amenaza de productos sustitutos.
- **Análisis de recursos y capacidades.** Sinteplast cuenta con recursos y capacidades únicos. La planta de Ezeiza, que es considerada la fábrica de pinturas más moderna de

Sudamérica, cuenta con tecnología 4.0 en toda la cadena de valor. La experiencia y la reputación de la marca son su mayor activo. Sus competencias y la capacidad de innovación en forma permanente la ubican como la empresa líder del mercado.

- **Análisis de mercado y clientes.** Con más de 60 años de trayectoria, Sinteplast atesora un amplio conocimiento del mercado, lo que le permite identificar las necesidades, preferencias y comportamientos de compra de sus clientes. Hay segmentos de mercado a los que aún no se llega de la manera deseada, por lo que la dirección no deja de generar ideas estratégicas para ganar una mayor participación.
- **Evaluación de riesgos y recompensas.** Cada estrategia competitiva conlleva considerar los riesgos y las recompensas asociados con cada una de ellas. Se evalúan los recursos necesarios, la competencia existente, las barreras de entrada, la escalabilidad y la sostenibilidad a largo plazo. En cada proyecto que surge se identifican los riesgos potenciales y la capacidad de mitigarlos o enfrentarlos.
- **Elección estratégica.** Una vez recopilada y analizada toda la información relevante, el directorio de Sinteplast evalúa qué estrategias se ajustan mejor a la situación de la empresa. Es posible considerar el liderazgo en costos, la diferenciación, el enfoque o una combinación de estas estrategias.

Como se mencionó, la elección de la estrategia no es una decisión única y permanente. Se puede adaptar y ajustar el enfoque a medida que evoluciona la industria y cambian las condiciones del mercado. Por ello, es importante monitorear y evaluar continuamente la efectividad de la estrategia adoptada y realizar ajustes cuando sea necesario para mantener la competitividad de la empresa.

5.4.6. Aspectos estratégicos diferenciales

La familia Rodríguez, desde Don Raúl hasta sus hijos y nietos, han sabido capitalizar experiencias a lo largo de las décadas para crecer sostenidamente, sobre la base de aspectos estratégicos que los distinguen de la competencia.

- **Agilidad en la toma de decisiones**

La empresa familiar crea valor a través de varias ventajas competitivas; una de ellas es la velocidad y agilidad en la toma de decisiones, especialmente cuando la empresa está liderada por su fundador. Esta ventaja está ligada, principalmente, a la visión y la pasión del fundador, quien suele trabajar muy cerca de sus clientes agregando valor a la relación a través de un

excelente servicio, en el que están involucrados su nombre y su prestigio. Esto le permite detectar las necesidades de sus clientes antes que otros. (Dodero, 2019)

La experiencia y la sinergia de los hermanos Rodríguez, dada por la premisa de respetar que “lo primero es la familia”, hacen del proceso de la toma de decisiones una verdadera ventaja competitiva. Esta flexibilidad le ha permitido a Sinteplast adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, identificar oportunidades y tomar decisiones estratégicas de manera más eficiente. Otra distinción de la empresa familiar es la cercanía con sus clientes.

En una nota para Infobae, Claudio Rodríguez destacó estas características distintivas:

La clave de las compañías familiares es la agilidad en la toma de decisiones. También el ímpetu que tiene los empresarios argentinos familiares, que ponen toda su pasión en sus empresas. Eso lleva a tener una creatividad y agilidad que las demás compañías no tienen, y eso es algo que repercute bien a donde vayas. Además, en estas empresas siempre hay una muy buena relación cliente-dueño. Somos amigos de nuestros pintureros, los ayudamos, los capacitamos, trabajamos para ellos. Si les va bien, ganamos todos. Y eso no se da en las multinacionales, ellas tienen clientes. (Catalano S. , 2019)

- **Fuertes vínculos comerciales**

Otra característica distintiva de Sinteplast, es que a lo largo de los años ha sabido construir relaciones comerciales con sus clientes en las que prevalece el principio “ganar-ganar”⁵⁴. Eso le ha permitido generar un alto grado de fidelización, principalmente, por parte de aquellos clientes franquiciados, a los que no sólo les provee mercadería sino que les ofrece servicios únicos y personalizados, como la provisión del sistema de gestión, soporte técnico y capacitación a sus empleados. Asimismo, gestiona promociones y otorga premios especiales como viajes, cruceros y bonificaciones extraordinarias.

En una entrevista, Germán Rodríguez (3° generación), gerente comercial, destacó:

Más allá del crecimiento que ha tenido Sinteplast y que la ha convertido en una multilatina, nunca perdió su esencia. Por ejemplo yo que estoy en la parte comercial conozco a todos los clientes, porque necesito conocer las caras, porque no puedo permitir que por un problema crediticio se le dejé de facturar a alguna persona. Eso es un diferencial que se transmite a todo nuestro equipo de trabajo y eso el cliente lo percibe porque no es una empresa burocrática, tiene mucha más flexibilidad en cuanto a entender y adaptarse al contexto. La realidad es que en este barco estamos todos. Entonces no puedo ponerme en una posición tajante cuando sé que después tengo que volver a ese cliente. Eso nos diferencia con el resto de nuestra competencia, que son multinacionales. (Ambito Financiero, 2018)

⁵⁴ Expresión que deriva del método Harvard de negociación, que busca que las dos partes salgan beneficiadas, priorizando la filosofía win-win.

- **Integración vertical y horizontal**

La integración vertical y la integración horizontal son dos estrategias clave que las empresas pueden utilizar en la gestión de la cadena de suministro y en la expansión de sus operaciones en diferentes direcciones. Estos conceptos se refieren a cómo una empresa se relaciona con otras en términos de su posición en la cadena de valor y su alcance en el mercado.

- Integración vertical

Implica la expansión de una empresa hacia diferentes etapas de la cadena de valor, ya sea hacia atrás (hacia los proveedores) o hacia adelante (hacia los clientes).

En la **integración vertical hacia atrás**, una empresa amplía sus operaciones hacia etapas anteriores de la cadena de suministro, involucrándose en la producción de materias primas, componentes o insumos que antes adquiría de proveedores externos. Esto puede proporcionar mayor control sobre la calidad y disponibilidad de los insumos, así como reducir la dependencia de terceros.

Hubo una época en la que los fabricantes de envases dominaban el mercado y fijaban precios insostenibles. Cuando el negocio se comenzaba a complicar por los incrementos de los costos, en Sinteplast decidieron ser agentes de cambio. Así, compraron su propia fábrica de envases y, de esta manera, ya no sólo no dependían de otros fabricantes, sino que lograron que el mercado de los envases se volviera más competitivo. Con la misma filosofía, montaron plantas de resinas y aceite de soja en San Luis, y la fábrica de carbonato de calcio en Córdoba, tres de las principales materias primas utilizadas para la producción de pinturas, logrando integrar una parte crítica del proceso productivo.

La política de Sinteplast siempre fue tomar decisiones creativas cuando “apretaba el zapato”, así lograron tener sus principales costos bajo control, logrando integrar una parte crítica de la cadena de abastecimiento.

En la estrategia de **integración vertical hacia adelante**, una empresa se expande hacia etapas posteriores de la cadena de suministro, como la distribución y venta de productos a los clientes finales, lo que le permite un mayor control sobre la experiencia del cliente y la distribución de productos. Esto fue lo que logró la familia Rodríguez a través de la cadena Colorshop, la mayor franquicia de pinturerías de la Argentina, que también cuenta con locales en países de la región. Estar cerca del cliente es uno de los principales atributos diferenciales de Sinteplast. De esta manera, a través de la capacitación, un trato cercano y la provisión de servicios exclusivos, logra tener un mayor control sobre los gustos y preferencias de los consumidores finales.

Las ventajas de la integración vertical se vinculan con la reducción de costos y un mayor control sobre la cadena de producción con una sola dirección. La gestión es más ágil y no depende de terceros que podrían no estar disponibles cuando se los necesita. Como desventaja, se puede mencionar que el proceso de integración no es una tarea fácil, ya que implica añadir nuevas funciones, para lo que se necesita incorporar personal adecuado para llevarlas adelante. (SEAS, Estudios Superiores Abiertos, 2020)

- Integración horizontal

Con la **integración horizontal** no se incorporan nuevas actividades al núcleo duro del negocio, sino que se crean nuevas empresas o se adquieren otras para hacer algo similar, pero llegando a más mercados.

En este sentido, Sinteplast aplicó la estrategia de integración horizontal al adquirir empresas similares para ganar mercado en otros países, como Bolivia, Uruguay, Paraguay y Brasil. Así, expandió su negocio a través de empresas que ya estaban presentes y tenían el conocimiento de las normas, del comportamiento de los clientes y proveedores, como así también de la idiosincrasia de cada país.

Con la integración horizontal se consigue disminuir la competencia y es una forma rápida de entrar en otros mercados sin alejarse del núcleo de la actividad. Es hacer lo mismo, pero en otros lugares. Al adquirir otras compañías de la competencia, se adquiere también su know how y la experiencia de sus trabajadores y directivos. El inconveniente es que requiere fuertes inversiones y que se amplía el riesgo. (SEAS, Estudios Superiores Abiertos, 2020)

• **Las crisis como fuentes generadoras de oportunidades**

Las crisis siempre fueron un motivo de oportunidades para la familia Rodríguez. Don Raúl tenía una frase que aún hace mella en la cultura de la empresa familiar: **“Cuando no se puede correr, se trota o se camina, pero siempre para adelante”**⁵⁵.

Y así es, en Sinteplast todo el tiempo se piensa en crecer. Un ejemplo de ello fue la decisión de hacer una fuerte apuesta en 2018. A pesar de la recesión, la familia Rodríguez volvió a demostrar su espíritu emprendedor al invertir más de 20 millones de dólares en la construcción de un depósito inteligente, totalmente computarizado, que le permitiría duplicar su capacidad de almacenamiento y agilizar el despacho de los productos. Esta inversión no tardó en dar sus frutos, al desatarse la pandemia del Covid-19.

⁵⁵ Fuente de información interna. Departamento de Comunicaciones.

Decretado el confinamiento, Sinteplast cerró sus puertas durante dos semanas. Una vez habilitada para operar, rápidamente recuperó el ritmo y ganó terreno en medio de la incertidumbre. Así, mientras otros competidores poderosos, empresas multinacionales como Sherwin Williams y Akzo Nobel (Alba) mostraron una reacción lenta, Sinteplast actuó de manera ágil para tomar decisiones en medio de la crisis.

La empresa mantuvo a sus vendedores activos, lo que le permitió ganar gran parte del mercado dejado de abastecer por sus principales competidores. Básicamente, aprovechó el aumento de la demanda que se dio, debido a que mucha gente decidió pintar en su casa. Así, desde fines de marzo de 2020, las noticias mostraban que la actividad de las ferreterías había repuntado, siendo la pintura el producto más vendido. Más tarde, con la apertura de hipermercados, grandes superficies y de las pinturerías del interior del país, se retomó un nivel de ventas muy cercano al normal.

Según el Centro de Estudios para la Producción (CEP), del Ministerio de Desarrollo Productivo, en junio de 2020 la producción de pinturas trepó a un valor de 29.1% interanual y mostró un notorio repunte tras haberse contraído en abril y mayo, como consecuencia de una importante demanda en bienes durables ligados al hogar, producto de que la gente pasaba más tiempo en su casa, y como una estrategia para evitar la desvalorización de los ingresos (CEPXXI, 2020). De esta manera, se produjo un boom en el consumo de pintura y pocos fabricantes estuvieron a la altura de la demanda. Alba y Sherwin Williams mostraron una reacción más lenta que Sinteplast y Tersuave, dos empresas familiares argentinas que lideraron la recuperación del sector.

Marzo y abril de 2020 fueron meses de baja facturación, con ventas por 2.5 millones de litros y 2.8 millones de litros respectivamente, ambos meses por debajo del punto de equilibrio. Pero a partir de mayo se experimentó una gran recuperación alcanzando, ese mes, ventas por 4.5 millones de litros, hasta alcanzar un récord de 6.8 millones de litros en agosto.

Si bien, el buen nivel de actividad se debió fundamentalmente a un aumento en el consumo, Sinteplast logró afrontar la mayor demanda con una gran capacidad de respuesta gracias a la puesta en marcha del nuevo depósito inteligente, que aún no se encontraba trabajando a pleno, lo que le permitió subir los niveles de despacho un 50%, pudiendo diferenciarse de sus competidores en la reacción para abastecer a sus clientes.

Al mismo tiempo, algunos competidores abandonaban el país. El complejo contexto macroeconómico producto de la pandemia y la recesión, condujeron a dos importantes empresas fabricantes de recubrimientos líquidos y de pintura automotriz a buscar otros horizontes. De esta manera, Axalta Coating Systems anunció que se retiraba del mercado

argentino, mientras que la alemana Basf dejó de producir en el país pinturas automotrices originales (Devincenzi, 2020). Por otra parte, la multinacional PPG Industries, una de las principales productoras de pintura del mundo, con una planta en el Parque Industrial de Pilar, comunicó a sus operarios argentinos por videoconferencia que serían despedidos, una vez finalizado el período de confinamiento, debido a una decisión estratégica de mudar su producción a Brasil. (Duarte, 2020)

De esta forma, la estrategia de anticipación y la inversión en tecnología e innovación, le permitieron a Sintoplast sacar una importante ventaja en medio de la incertidumbre, mientras otros jugadores cedían porciones de mercado.

Otra característica distintiva de la familia Rodríguez es que a lo largo de los años ha sabido construir fuertes relaciones comerciales, generando un alto grado de fidelización en sus clientes, algo que se ha afianzado aún más durante la cuarentena.

En ese contexto de pandemia, en septiembre de 2020 ocurrieron dos hechos significativos. Por un lado, Colorshop se convirtió en la primera cadena de pinturerías del país en incorporar un canal e-commerce, lo que demandó una inversión importante en tecnología y una rápida reacción de los equipos de Colorshop, Negocios Digitales y el área Comercial, para poner en marcha el proyecto desarrollado casi completamente bajo la modalidad de teletrabajo.

Ese mismo mes, el Centro de Operaciones de Ezeiza fue seleccionado por la UIA, como sede para la celebración del Día de la Industria, en la que asistieron el Presidente de la Nación, Alberto Fernández, el Ministro de Producción, Matías Kulfas, el Gobernador de la provincia de Buenos Aires, Axel Kicillof, y el intendente interino de Ezeiza, Gastón Granados, entre otras autoridades. Este hecho confirma la importancia que ha cobrado la familia Rodríguez como referente de la industria argentina en las últimas décadas.

Estos son sólo algunos de los hechos que marcaron la historia de crecimiento e influencia de Sintoplast, siempre pensando en crecer y tomando a las crisis como grandes causales de oportunidades, generando decisiones con sabiduría y agilidad.

- **Espíritu emprendedor**

El espíritu emprendedor se respira en cada rincón de una empresa que evoluciona permanentemente. Habiendo nacido de muy abajo, hoy Sintoplast es una multinacional de capitales 100% nacionales, con plantas en Argentina, Bolivia, Paraguay, Uruguay y Brasil. Desde sus orígenes, la dirección de la empresa tuvo entre sus objetivos el crecimiento, con una mirada puesta en el largo plazo. Más allá de las estrategias adoptadas en cada caso o en

cada momento de la historia, Sinteplast posee fuertes características distintivas que la hacen una empresa única, con una estrategia competitiva basada en el ADN de su fundador.

La estrategia empresarial se basa fuertemente en los valores y la cultura de la familia Rodríguez. Principalmente, estos valores se ven reflejados en el trato con los clientes, la calidad de los productos y la lealtad. Pero nada de esto se consiguió sin un gran esfuerzo.

El espíritu emprendedor de Don Raúl no conocía de límites ni obstáculos. En momentos de vacas flacas, llegó a hipotecar su casa para ampliar su primera planta. Sus hijos suelen recordar que su madre fue al banco llorando para firmar la hipoteca, como un verdadero drama familiar.

El mismo espíritu, es el que permitió a sus hijos sobrellevar las diferentes crisis económicas del país. Un factor importante para ello, se basa en una de las principales ventajas de las empresas familiares, en relación a las grandes corporaciones, que es la agilidad de respuesta ante los imprevistos giros de la economía argentina.

En esa línea, a principios de la década pasada muchos pensaron que “era una locura montar el centro de operaciones de Ezeiza”⁵⁶ sin embargo, esta inversión es lo que les permitió, más adelante, escalar al primer puesto en ventas. Más allá del crecimiento que ha tenido Sinteplast, la familia Rodríguez nunca perdió su esencia. Los gerentes de ventas conocen a todos los clientes y a los problemas financieros o crediticios siempre se les encuentra una solución, ofreciendo una flexibilidad que no tienen las multinacionales.

En la organización, la planificación siempre se da con una perspectiva de largo plazo, centrándose en la sostenibilidad y la continuidad del negocio a través de las generaciones. Esto implica tomar decisiones estratégicas que beneficien tanto al negocio actual como a las generaciones futuras de la familia. La planificación cuidadosa ayuda a evitar riesgos innecesarios y a construir una base sólida para el crecimiento a largo plazo.

Por otra parte, la familia Rodríguez se centra en desarrollar y retener talento dentro de la familia y la organización. Para ello, brinda oportunidades de capacitación y desarrollo profesional a los miembros de la familia que trabajan en la empresa, así como a los empleados no familiares. El desarrollo de talento interno fortalece la capacidad de la empresa para competir y crecer, al tiempo que mantiene la identidad y los valores familiares.

⁵⁶ Entrevista a Claudio Rodríguez, accionista de Sinteplast, director Financiero y Administrativo. Fecha 15/05/2023. Técnica: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.

- **Innovación, crecimiento y expansión**

Desde los inicios de Sintoplast, el objetivo de su dirección siempre fue reinvertir para crecer y expandirse. La inversión en investigación y desarrollo sigue siendo una de las principales premisas de la familia Rodríguez.

En 1981, la pequeña fábrica de Lomas del Mirador sufrió un incendio en el polvorín donde se almacenaban las materias primas. Afortunadamente, el siniestro no generó daños a personas ni a bienes de terceros, pero a partir de allí, la familia consideró que era imprescindible mudar la producción a un área más amplia y menos poblada. Así, en 1984 surgió la oportunidad de comprar unos terrenos que eran adecuados para el proyecto en Virrey del Pino, partido de La Matanza. Raúl estaba convencido de que era el momento de mudarse para poder crecer, pero la familia dudaba porque ya tenían una deuda hipotecaria y el nuevo proyecto implicaba seguir endeudándose.

Si bien lo pensaron un tiempo, la decisión estaba tomada. Sabían que “para crecer hay que invertir”, idea fuerza que hasta el día de hoy mueve a la compañía y a la familia. Así, en 1984 compraron los terrenos ubicados en el kilómetro 40 de la Ruta 3, donde se construyó una nueva planta. Para 1987, prácticamente toda la producción ya estaba trasladada a Virrey del Pino. La planta ocupaba un predio de 20.000 metros cuadrados donde se instalaron tres naves con el equipamiento para fabricar 500.000 litros mensuales. En las instalaciones de Palmar continuaron funcionando las oficinas administrativas y el laboratorio, además de concentrar la operación logística.

Un año más tarde, impulsados por la Ley de Promoción Industrial, la familia decidió comprar terrenos en el nuevo Parque Industrial de San Luis, con el objetivo de centralizar allí la mayor capacidad de producción de las líneas arquitectónicas. Esto les permitió, hacia fines de los ochenta, producir grandes volúmenes de pintura con una capacidad de fabricación de 25 millones de litros anuales.

Desde mediados de la década de los noventa, la empresa siguió una estrategia de innovación abierta, incorporando nuevos productos a su catálogo.

Ya consolidada en el mercado industrial y arquitectónico, en 1998 realizó una alianza con la firma Trimas para incorporar una nueva línea de masillas y pinturas para automotor.

En 2001, reafirmando su apuesta en innovación, lanzó al mercado su producción de Pintura en Polvo, que rápidamente le permitió incrementar su market share en el segmento industrial. En noviembre de 2013 Sintoplast incorporó a su Grupo empresario la unidad de negocios de pinturas Casablanca a través de la adquisición del negocio Decorativo del grupo alemán Basf. La adquisición comprendió la marca Casablanca, las maquinarias, los equipos y sus

inventarios, además del traspaso de todos los empleados de la unidad de negocio. Para este proyecto se invirtieron 100 millones de pesos entre la operación, incluyendo el capital de trabajo, ampliación de planta y equipos. (La Nación, 2013)

Mediante esta compra, la firma familiar aseguró aún más su fortaleza en el mercado de pinturas arquitectónicas y pasó a ocupar el puesto de liderazgo en cantidad de litros vendidos. Según Claudio Rodríguez, Sinteplast hoy produce tres veces más de lo que producía el grupo alemán. (Ambito Financiero, 2018)

Continuando con su proceso de expansión, en 2018 la firma adquirió la marca Polacrin, confirmando su crecimiento y liderazgo absoluto en el mercado de las pinturas (Alvez, 2018). Polacrin había sido una de las marcas de mayor crecimiento en el mercado por esos años, con un amplio portafolio de pinturas y revestimientos. La operación se dio como parte de un plan de expansión de la compañía, el cual le permitió ampliar la cartera de clientes y puntos de venta para seguir consolidándose como la empresa líder del mercado, alcanzando un market share del 30%. (iProfesional, 2018)

De esta forma, Sinteplast no ha dejado de crecer. En los últimos 25 años el volumen de la industria ha crecido a un promedio anual del 4%, mientras Sinteplast mantiene un promedio de crecimiento de casi el 10% anual. (Pinturasynegocios, 2019)

- **Alianzas estratégicas**

Parte de la expansión y crecimiento se dio a través de la suscripción de alianzas estratégicas. En 1998 Sinteplast se incorporó formalmente al Nova Paint Club, organización conformada por fabricantes de pintura de diferentes países que siempre han operado exclusivamente con capitales propios y son líderes en cada uno de sus mercados.

La firma familiar ha desarrollado un know how propio y comparte su experiencia con varios grupos líderes en el mundo de la innovación y el desarrollo en pinturas. El más importante de ellos es el Nova Paint Club, cuyo objetivo es proveer un marco de trabajo en el cual compañías productoras de pintura, establecidas en diversos países, se benefician del intercambio de información técnica, además de compartir experiencias tecnológicas y comerciales. Las fuerzas combinadas de las empresas integrantes del Grupo Nova, coloca a cada una de ellas en excelente posición para competir con las firmas multinacionales.

Asimismo, Sinteplast forma parte de otras dos importantes agrupaciones de fábricas de pintura a nivel mundial. Por un lado, el Coating Research Group Incorporated (CRGI), grupo dedicado exclusivamente al desarrollo tecnológico e intercambio de tecnología. Y por otro, el Color Systems Internacional (CSI), comprendido por 56 empresas, conforma uno de los

principales grupos de compra en la industria de la pintura.

En 2012 la división Industria de Sintoplast incorporó la calidad más avanzada en pinturas marinas, a través del acuerdo estratégico de transferencia de tecnología y licencia de marca, que firmó con la empresa familiar japonesa Chugoku Marine Paints (CMP). A partir de este convenio se comenzó a producir en Argentina con el know how de CMP Japón y la tecnología de Sintoplast, una completa línea con reconocida calidad internacional y vastísima experiencia en el mercado naval mundial (Montiel, 2012).

Las pinturas marinas son aquellas especialmente desarrolladas para la industria naviera de aguas saladas y dulces. Se utilizan, para pintar desde buques de gran tamaño y calado, hasta medianas y pequeñas embarcaciones, puentes-grúa o contenedores. Este acuerdo estratégico entre dos empresas familiares líderes en sus mercados fue el fruto de cuatro años de negociaciones y numerosos viajes entre ambos países. De esta manera, Sintoplast amplió aún más el portfolio de productos en este segmento, produciendo en la Argentina pinturas marinas de calidad internacional, para comercializar en el mercado local y en otros países de la región, principalmente, en Paraguay, Bolivia, Uruguay, Perú y Brasil.

En 2015 se concretó otro importante acuerdo de representación “entre dos grandes empresas dirigidas por sus dueños, Montana Colors y Sintoplast, que comparten una historia de dedicación y sueños hechos realidad” (Ambito Financiero, 2015).

Montana Colors es una empresa familiar española reconocida mundialmente por sus pinturas artísticas en aerosol, líder en el segmento del graffiti. De esta forma, Sintoplast incorporó una línea de aerosoles Premium que complementa a la variedad producida localmente en la planta de llenado de aerosoles, que desde 2012 funciona en el mismo predio de Ezeiza, con una capacidad instalada de 1.500.000 unidades al año.

- **Responsabilidad social y seguridad**

En su búsqueda de la excelencia, Sintoplast integra el Programa de Cuidado Responsable del Medio Ambiente, administrado en la Argentina por la Cámara de la Industria Química y Petroquímica, mediante el cual se compromete públicamente a lograr una mejora permanente, educar a su personal y trabajar con la comunidad, en todos los aspectos de seguridad, salud y medio ambiente.

El compromiso social de la empresa, también enfocado al cuidado y preservación de los recursos naturales, se ve plasmado en la planta de reciclado de casi 500 metros cuadrados, donde se realiza gran parte de las tareas de reducción, reutilización y reciclado sobre diferentes tipos de materiales, como papel, cartón, plásticos, madera y envases metálicos,

entre otros.

En el tratamiento de los residuos de fabricación, se aplica un sistema de reciclaje que permite recuperar prácticamente el 100% de los mismos. Por otra parte, un 99% de los líquidos son reutilizados en la fabricación de los productos y el 1% restante se trata para prevenir cualquier tipo de contaminación ambiental.

En materia de seguridad y salud ocupacional se hace foco principalmente en la prevención, a través de la formación teórica y práctica, no solo del personal, sino también de contratistas y visitantes. El Centro de Operaciones de Ezeiza posee cuatro brigadas internas (Incendio, Evacuación, Primeros Auxilios y Mantenimiento) que se capacitan y entrenan con bomberos de Tristán Suarez y personal de la Cruz Roja Argentina, para el manejo de distintos tipos de emergencias. El predio cuenta con un tanque de una capacidad de un millón de litros de agua, con una motobomba de origen americano que permite inyectar, tan solo en tres horas, la totalidad de su contenido y a una presión constante en cualquier parte del establecimiento.

En la Planta de Diluyentes, debido a la naturaleza inflamable de las materias primas que se usan y de los productos terminados que se fabrican, se ha puesto un fuerte acento en las medidas de seguridad. Cuenta con detectores de incendio, alarmas de evacuación, extinguidores en puntos críticos, monitores de espuma en la playa de tanques y un innovador sistema de generación de espuma, que permite inundar completamente la nave en menos de cuatro minutos con espuma de baja densidad.

Estas medidas de seguridad y de cuidado del medio ambiente, son parte de la imagen de responsabilidad social que la familia Rodríguez pretende asociar a la marca Sintoplast.

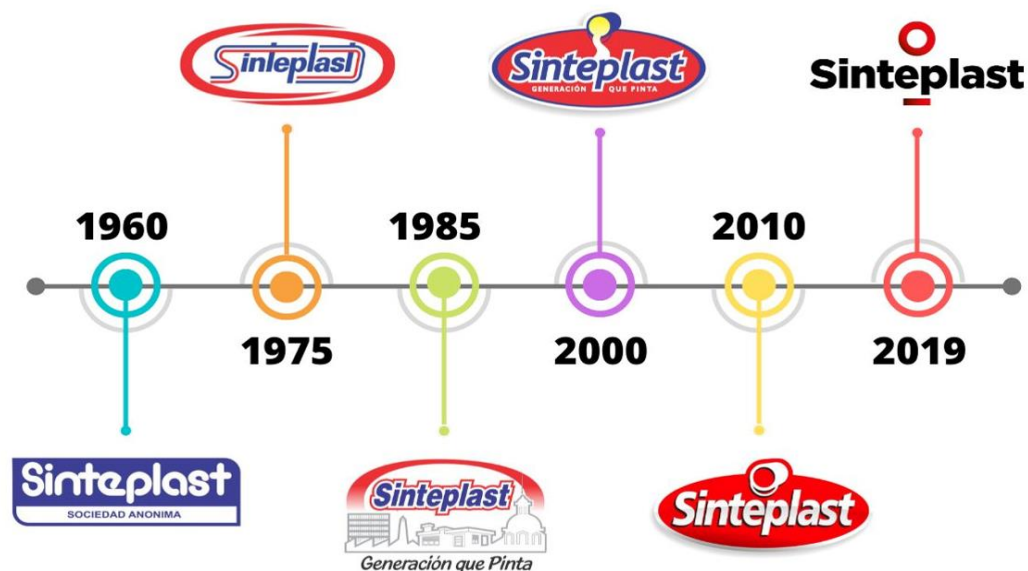
• **Evolución**

A lo largo de los años la empresa fue evolucionando y de su mano, el logo identificatorio fue cambiando y adaptándose a las nuevas épocas y tendencias. De esta manera, a través de la evolución del logo, se puede resumir la trayectoria de Sintoplast.

- 1) 1960. Primero fue la rigidez, un logo orientado hacia la industria con forma rectangular, levemente suavizada y color azul. Formal y conservador.
- 2) 1975. Para ingresar al mercado arquitectónico, el logo debió adoptar una forma más flexible, representada en una pincelada oval bicolor que le otorgaba otro dinamismo.
- 3) 1985. Debido al impulso de la línea Recuplast, se incorporaron al logo los exteriores de la ciudad que, protegidos por el óvalo, dieron lugar a un nuevo amanecer de la marca.

- 4) 2000. Ya firmemente posicionados en las diferentes líneas de negocio, se generó un cambio que captara la esencia del logo, incluyendo el balde de pintura que, al derramarse, da forma a la marca.
- 5) 2010. Para ganar impacto visual y amplitud en el uso del color, se renovó manteniendo el óvalo como identidad histórica y se conservó el balde de pintura más simplificado para resaltar la marca.
- 6) 2019. Con la incorporación de la línea para la construcción, se simplificó y se dejaron de lado elementos figurativos que ofrecían una imagen parcial de lo que el grupo hace en la actualidad. El círculo simboliza las infinitas posibilidades de soñar e imaginar proyectos. La línea es lo real y, en el medio, está Sinteplast, una marca que brinda soluciones para cada persona, en cada momento.

(Sinteplast, 2023)



Evolución del logo. Fuente: www.sinteplast.com.ar.

- **Estrategia familiar**

Luego de más de seis décadas, Sinteplast permanece como una empresa de capital 100% nacional, que se destaca por su constante crecimiento, lo que le permitió ubicarse entre las empresas líderes del mercado de la pintura. La innovación, el desarrollo y el compromiso fueron claves para el crecimiento de la compañía y su consolidación.

Desde sus comienzos, Don Raúl Rodríguez fue transmitiendo su espíritu emprendedor a sus hijos, quienes hoy dirigen la empresa. Los cuatro hermanos se formaron profesionalmente y se especializaron para liderar cuatro áreas críticas:

- Miguel Rodríguez, Director de Operaciones;
- Rubén Rodríguez, Director Comercial de la División Industrial;
- Claudio Rodríguez, Director de Administración y Finanzas;
- Gabriel Rodríguez, Director Comercial del Canal Minorista.

Cada uno es experto en la división que regentea y así conforman la cabeza de un gran equipo inspirado en la familia. Los cuatro hermanos dirigen todas las empresas del grupo económico. Hasta hace algunos años, eran accionistas de todas las compañías, pero con el tiempo, fueron delegando las acciones de algunas de las empresas del grupo familiar a sus hijos, es decir, los 16 primos de la 3° generación.

Así, Miguel, Rubén, Claudio y Gabriel ejercen la presidencia de la empresa madre, en forma rotativa, alternando los cargos cada tres años. Lo mismo sucede con otras empresas del grupo económico, pero ya hay algunas de ellas presididas por integrantes de la 3° generación.

Hoy, los hermanos (con edades para disfrutar de un cómodo retiro) permanecen trabajando y dirigiendo la empresa a diario, compartiendo sus experiencias y trabajando a la par de los empleados. El trabajo y la dedicación por la empresa familiar es algo que llevan en su ADN. Como parte de la estrategia corporativa, a lo largo de las décadas, el Grupo Sinteplast se ha destacado por un sostenido crecimiento, expandiéndose en el país y en el exterior. Actualmente, el grupo empresarial está conformado por su casa matriz, ubicada en Ezeiza, otras empresas situadas en tres provincias de la Argentina y cinco sociedades radicadas en países de la región.

Este crecimiento lo han sostenido respetando una filosofía familiar de “no poner todos los huevos en la misma canasta”⁵⁷. Con esta visión mantuvieron un principio estratégico por el que, en ninguno de los casos, las empresas tienen vinculación societaria (es decir, ninguna empresa es dueña de otra), dado que todas son propiedad de los accionistas familiares.

Este sistema le permitió a la familia Rodríguez crecer ordenadamente, diversificando riesgos y generando diferentes proyectos que componen un todo en el grupo económico familiar.

De esta manera, las empresas del grupo se esparcen de la siguiente forma:

⁵⁷ Expresión anglosajona que sintetiza la diversificación con el fin de repartir riesgos.

Grupo SINTEPLAST en Argentina



Provincia de Buenos Aires

- Casa Matriz - Planta modelo de pinturas (sintéticas, acuosas, en polvo y en aerosol) y de productos para la construcción (Carlos Spegazzini, Ezeiza)
- Fábrica de envases de plástico (Polo Industrial de Ezeiza)
- Planta elaboradora de productos cementicios (Tristán Suárez, Ezeiza)



Provincia de San Luis

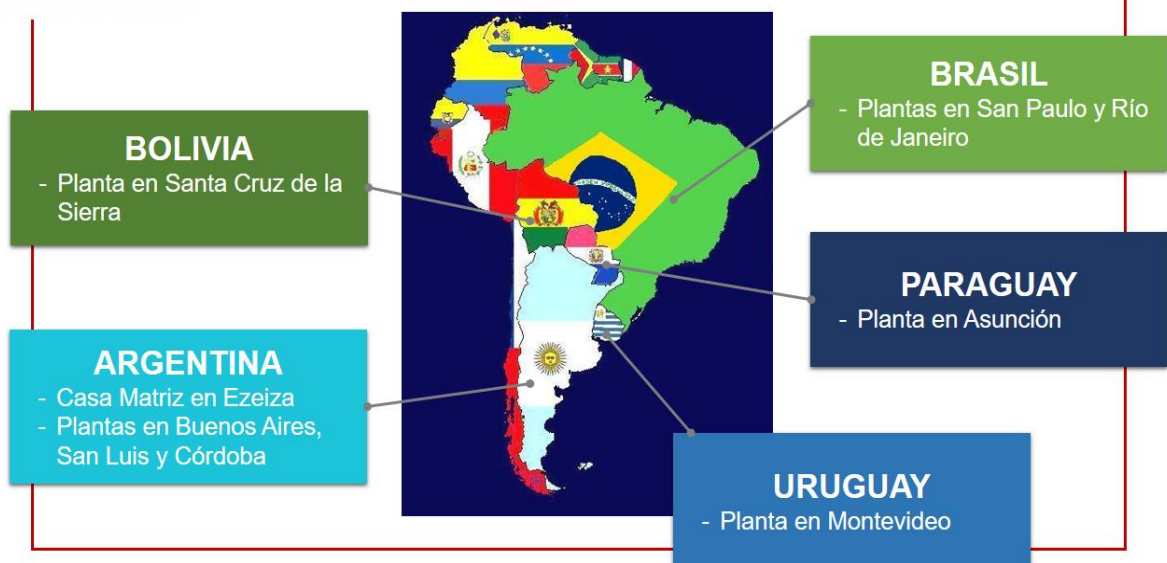
- Planta de elaboración de resinas (Ciudad de San Luis)
- Planta de elaboración de pinturas (Ciudad de San Luis)
- Planta de elaboradora de aceite de soja (Ciudad de San Luis)



Provincia de Córdoba

- Planta de carbonato e calcio (Ciudad de Córdoba)
- Planta elaboradora de productos cementicios (Ciudad de Córdoba)
- Planta elaboradora de productos minerales (Despeñaderos)

Grupo SINTEPLAST en la Región



(Elaboración propia)

5.4.7. Conclusiones

En el presente capítulo se analizaron y explicaron diferentes estrategias competitivas que la familiar Rodríguez ha adoptado a lo largo de la historia de Sintoplast, que le han permitido mantener un crecimiento sostenido en el tiempo.

El primer aspecto a resaltar es la agilidad en la toma de decisiones. Si bien es una característica típica de las empresas familiares, en Sinteplast, realmente es un arma muy poderosa. Mientras las empresas multinacionales se vuelven burocráticas y lentas (especialmente, en tiempos de crisis), la familia Rodríguez se ha mostrado ágil para tomar decisiones que le permitieron continuar ganando porciones de mercado, hasta lograr el puesto número uno en ventas.

Esa cualidad se complementa con una simbiosis casi perfecta entre los cuatro hermanos que dirigen los negocios familiares. Cada uno en su rubro hace la diferencia y, a la hora de tomar decisiones, están dispuestos a encontrar el consenso como un vehículo para tomar sabias medidas sin dañar la unidad familiar.

Poseen una visión estratégica que los impulsa a buscar el crecimiento y la expansión casi en forma permanente. Desde los comienzos de la empresa, los conflictos que Don Raúl tuvo con sus primeros socios tenían origen en la intención de invertir permanentemente en innovación, tecnología y bienes de capital, visión que mantienen sus hijos y nietos.

De esta manera, el grupo empresario está en movimiento constante. Realizando inversiones tendientes a aumentar la capacidad productiva o la capacidad de almacenamiento y despacho. Adquiriendo nuevas empresas o nuevas marcas. Haciendo alianzas estratégicas con otras compañías nacionales e internacionales. Generando nuevos negocios o incorporando nuevas líneas de productos. Innovando y desafiando al mercado. Pero siempre en movimiento y, una muestra de ello, es que la Misión quedó obsoleta y está en pleno proceso de redefinición.

Como decía Don Raúl, “Cuando no se puede correr, se trota o se camina, pero siempre para adelante”. Esa es la actitud, en Sinteplast todo el tiempo se piensa en crecer. Tienen muy marcado el legado del fundador, quien tomaba decisiones según su percepción, a lo que sus hijos le agregaron conocimiento, formación y profesionalismo.

Fundamentalmente, la estrategia competitiva de Sinteplast se basa en fuertes pilares como los valores familiares, la pasión, el orgullo por lo que hacen, el compromiso con la responsabilidad social y la permanente inversión en investigación y desarrollo, para estar siempre a la vanguardia en innovación.

6. Reflexiones finales

Hace más de seis décadas, la inspiración de un hombre lo llevó a convertir el garage de su casa en el lugar perfecto para volver realidad su sueño. Esa inspiración, que venía de sus ganas de dejar una huella y de trabajar en familia, lo llevó a crear junto a sus hijos, diversas fábricas ubicadas en diferentes provincias de la Argentina y en otros países vecinos. Es la misma inspiración que hoy comparten los más de 1.400 empleados del Grupo Sinteplast, dedicando su tiempo a la innovación, al compromiso y el trabajo en equipo.

A lo largo del presente trabajo se puede divisar que, tanto Raúl Rodríguez como sus hijos, crecieron aplicando acuerdos casi cotidianamente. Se trata de personas cuidadosas con sus palabras y coherentes con lo que piensan, lo que dicen y lo que hacen. Son del tipo de personas a las que nada los desenfoca de sus objetivos y que siguen adelante a pesar de las trabas que puedan obstaculizar su camino. Parecen ser inmunes a las opiniones malintencionadas, saben copiar lo bueno y desechar lo malo, tanto de las personas como de otras organizaciones. Siempre dan lo máximo. Se equivocaron mil veces y otras tantas se levantaron y siguieron adelante. Buscan permanentemente la excelencia y nunca descansan en su zona de confort. Se superan día a día y año tras año. Definitivamente, son personas que saben escuchar, observan, analizan y eligen quedarse con lo mejor, para copiarlo y mejorarlo. (El Quinto Acuerdo, 2010)

A lo largo de la investigación se pudieron identificar las diferentes etapas en las que la familia Rodríguez pasó de tener un pequeño emprendimiento familiar, en el garage del chalet que construían Don Raúl y su esposa Amelia, a un verdadero grupo económico conformado por empresas industriales integradas vertical y horizontalmente.

Asimismo, quedó evidenciado el crecimiento del grupo económico en su conjunto. Particularmente, el crecimiento de la casa matriz fue exponencial. Un reflejo de ello es que, desde 2016, Sinteplast S.A. compone el selecto grupo de Grandes Contribuyentes Nacionales⁵⁸, caracterización que la AFIP le otorga a los contribuyentes de mayor interés fiscal por el volumen de sus operaciones, lo que refleja su importancia, no sólo en la matriz industrial, sino también a nivel fiscal.

Paralelamente, Sinteplast S.A. se volvió una empresa referente para la industria, habiendo presidido la Cámara de la Pintura muchos años a través de Miguel Ángel Rodríguez y hoy, a través de su hija Marysol. Asimismo, la empresa reafirmó su peso en la Unión Industrial Argentina (UIA) en 2021, con el nombramiento de Miguel Ángel como Secretario de la

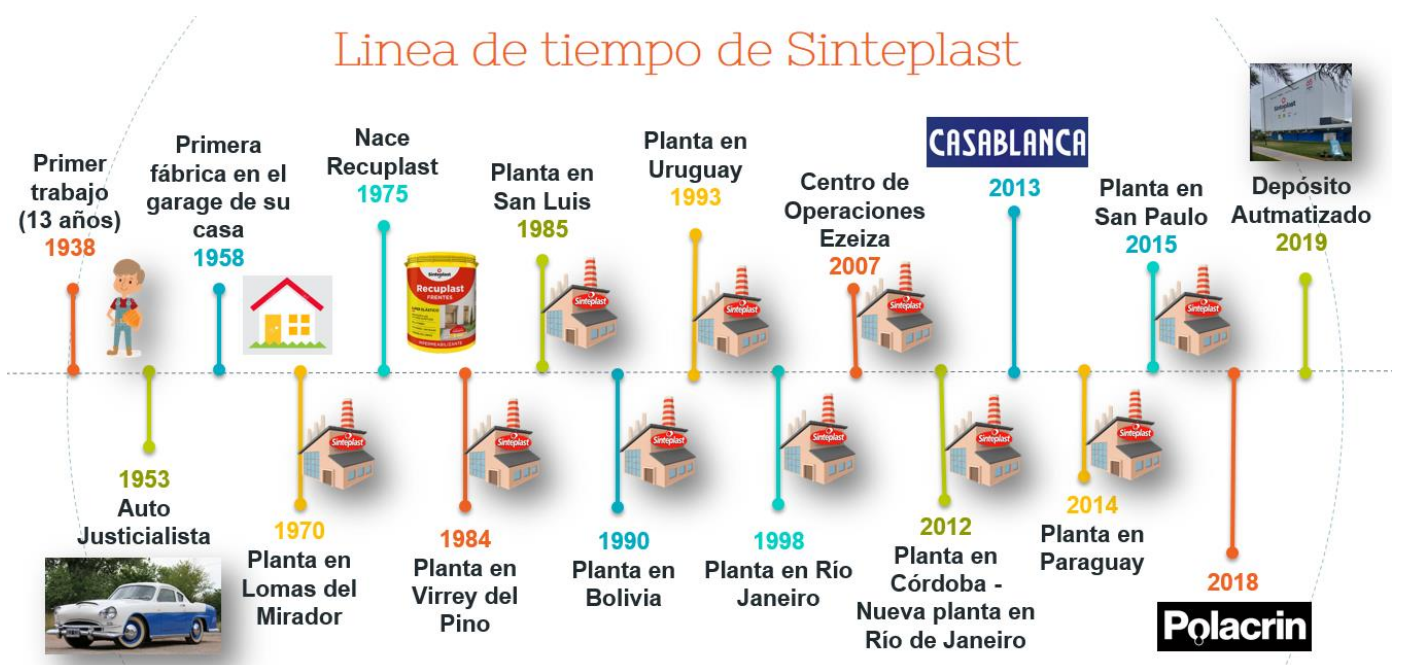
⁵⁸ Según consta en el Sistema Registral de la AFIP, apartado Datos registrales / Caracterizaciones históricas.

institución. Por su parte, Marysol también es presidente de UIA Joven, mientras que Claudio integra el directorio de IDEA.

Estos hechos demuestran que Sinteplast se ha vuelto un jugador referente de la industria argentina, ocupando la representatividad de prestigiosas instituciones y siendo foco de intereses políticos por lo que, a lo largo de su historia, ha recibido la visita de presidentes, gobernadores y ministros que buscaron identificar a Sinteplast como **un modelo de empresa nacional exitosa**.

Así, en sus primeras etapas, los Rodríguez soñaron con formar una empresa importante. Cuando se sintieron grandes, quisieron ser los número uno de la Argentina. Hoy, que ya lo lograron, quieren conquistar la región y el mundo.

De esta manera, como resultante del estudio de caso llevado adelante, se concluye que se logró dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos y al objetivo general, por lo que se puede afirmar la hipótesis planteada: **La ambición de su fundador, la permanente inversión en investigación y desarrollo, la profesionalización de las diferentes áreas, un ordenado protocolo familiar y fuertes principios familiares, le permitieron a Sinteplast dejar de ser un pequeño emprendimiento familiar, para convertirse en una empresa referente de la industria argentina.**



Línea de tiempo de Sinteplast. (Elaboración propia)

7. Bibliografía

- Aimetta, J. C. (2021). *El protocolo familiar*. Obtenido de Aimetta y Asociados: <http://www.aimettayasociados.com.ar/2018/10/05/el-protocolo-familiar-como-acuerdo-voluntario-entre-los-socios-y-sus-familiares/>
- Alba. (2020). *Acerca de Nosotros*. Buenos Aires. Obtenido de <https://www.alba.com.ar/es/acerca-de-nosotros>
- Alvez, R. (27 de Abril de 2018). Se concentra el mercado de las pinturas. Sinteplast compra Polacrim. *IProfesional*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/negocios/267442-se-concentra-el-mercado-de-las-pinturas-sinteplast-compra-polacrin>
- Ambito Financiero. (28 de Abril de 2015). Sinteplast presenta Montana Colors. Obtenido de <https://www.ambito.com/ambito-biz/sinteplast-presenta-montana-colors-n3888489>
- Ambito Financiero. (5 de Septiembre de 2018). No podemos trasladar toda la devaluación a precios. Obtenido de <https://www.ambito.com/edicion-imprensa/no-podemos-trasladar-toda-la-devaluacion-precios-n4032737>
- Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G., González Unzueta, C., Grión, P., Grobocopatel, A., . . . Mendé Fernández, M. (2012). *Empresas Familiares. Buenas prácticas en Argentina*. Córdoba: Universidad Empresarial Siglo 21.
- Argentina.gob.ar. (6 de Abril de 2022). *800 empresarias y empresarios participaron de un seminario sobre PyMEs familiares en la Plataforma Capacitar*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/800-empresarias-y-empresarios-participaron-de-un-seminario-sobre-pymes-familiares-en-la>
- BAE Negocios. (11 de Agosto de 2020). La historia del auto justicialista y la esperanza de la reactivación. *BAE Negocios*. Obtenido de <https://www.baenegocios.com/economia/La-historia-del-auto-justicialista-y-la-esperanza-de-la-reactivacion-20200811-0061.html>
- Barroso Martínez, A., & Barriuso Iglesias, C. (2014). *La agricultura y la ganadería extremeñas*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Escuela de Ingenierías Agrarias. Universidad de Extremadura. España: Imdex Impresores, S.L.
- Bisang, R., Bonvecchi, C., Kosacoff, B., & Ramos, A. (1996). *La transformación industrial en los noventa. Un proceso con final abierto* (Vol. 36). Buenos Aires: Desarrollo Económico.
- Blanco, D. (30 de 12 de 2019). *Calidad, estrategia y liderazgo*. Obtenido de www.dbcalidad.blogspot.com: <https://dbcalidad.blogspot.com/2019/12/el-management-segun-drucker.html>
- Catalano, S. (2 de febrero de 2019). Claudio Rodríguez, de Sinteplast: "Lentamente el mercado comienza a recuperarse". *Infobae*. Obtenido de www.infobae.com: <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2019/02/02/claudio-rodriguez-de-sinteplast-lentamente-el-mercado-comienza-a-recuperarse/>
- CEPXXI. (2020). *Informe de panorama productivo. Evolución de los principales indicadores de la actividad productiva*. Centro de estudios para la producción, ministerio de desarrollo productivo. Buenos Aires: CEP XXI.
- Cerioni, L. M. (2014). *La Autoridad de Aplicación en los Regímenes Promocionales Previstos por la Ley 22.021*. Tesis de grado, Universidad Empresarial Siglo Veintiuno, Abogacía, Córdoba. Obtenido de <https://www.ceval.com.ar/wp-content/uploads/2015/09/Tesis-Lucas-Cerioni.-2014.pdf>
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2010). *El Consejo y el Control Interno en la Empresa Familiar*. Mexico. Obtenido de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-)

- Corporativo/consejo-control-empresa-familiar.pdf
- Devincenzi, A. (1 de Julio de 2020). Dos grandes fabricantes de pinturas para autos abandonan el negocio en el país. *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Axalta-se-va-del-pais-y-Basf-deja-de-producir-pinturas-en-la-Argentina-20200701-0002.html>
- Dodero, S. (2019). *El método EFE*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: El Ateneo.
- Dodero, S. (18 de Mayo de 2020). "Las empresas familiares tienen una gran oportunidad para internacionalizarse". 14. (L. Mafud, Entrevistador) Buenos Aires: El Cronista PYME.
- Duarte, J. (25 de Mayo de 2020). PPG Industries le avisó por Zoom a sus trabajadores que dejará de producir en Argentina. *Mundo Empresarial*. Obtenido de <https://mundoempresarial.com.ar/contenido/5130/ppg-industries-le-aviso-por-zoom-a-sus-trabajadores-que-dejara-de-producir-en-ar>
- El Destape. (24 de Noviembre de 2015). Sinteplast, entre las 10 mejores empresas para trabajar.
- Etkin, J. R. (2020). Capítulo 13: Poder y cambio organizacional. En J. R. Etkin, *Política, ideología y poder* (págs. 269-287). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Ferrer, A. (2009). Una década extraordinaria de la economía argentina. *El Argentino*. Obtenido de <http://www.iade.org.ar/noticias/una-decada-extraordinaria-de-la-economia-argentina>
- Fraga, R. (17 de Octubre de 2019). IAME Justicialista: el auto peronista. *Diario Perfil*. Obtenido de <https://parabrisas.perfil.com/noticias/historia/dia-de-la-lealtad-peronista-iame-justicialista-17-de-octubre-peron.phtml>
- García, R. (11 de Octubre de 2007). Kirchner volvió a retar a los bancos por subir las tasas. *La Nueva*. Obtenido de <https://www.lanueva.com/nota/2007-10-11-19-55-0-kirchner-volvio-a-retar-a-los-bancos-por-subir-las-tasas>
- Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Institucional. (mayo de 2018). *Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Institucional*. Obtenido de https://www.gba.gob.ar/produccion/noticias/sinteplast_recibi%C3%B3_al_ministro_de_producci%C3%B3n_bonaerense_javier_tizado
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V.
- Heugas, H. D. (24 de Septiembre de 1999). Se expande el comercio electrónico. Colorín vende 60% por Internet a las empresas. *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/colorin-vende-60-por-internet-a-las-empresas->
- Heymann, D. (2000). *Políticas de reforma y comportamiento macroeconómico: la Argentina en los noventa*. (Kosacoff, & Heymann, Edits.) Buenos Aires: Eudeba.
- Infonegocios. (2 de Diciembre de 2015). Tersuave invierte US\$ 10 M para quedarse con la porción más grande de la torta (y planifica nueva fábrica). *Info Negocios*. Obtenido de <https://infonegocios.info/nota-principal/tersuave-invierte-us-10-m-para-quedarse-con-la-porcion-mas-grande-de-la-torta-y-planifica-nueva-fabrica>
- Infonegocios. (20 de Julio de 2015). Los numero 1 en pinturas. *Info Negocios*. Obtenido de <https://infonegocios.info/in-semanal/los-numero-1-en-pinturas>
- iProfesional. (27 de Abril de 2018). Se concentra el mercado de las pinturas. *iProfesional*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/negocios/267442-se-concentra-el-mercado-de-las-pinturas-sinteplast-compra-polacrin>
- Kacef, O. (20 de Marzo de 2020). Crecimiento y bienestar entre 2010 y 2019: una nueva década perdida. Buenos Aires. Obtenido de <https://alquimiaseconomicas.com/2020/03/20/crecimiento-y-bienestar-entre-2010->

- y-2019-una-nueva-decada-perdida/
- Katz, J., & Kosacoff, B. (Enero - Marzo de 1998). Aprendizaje tecnológico, desarrollo institucional y la microeconomía de la sustitución de importaciones. *Revista de Ciencias Sociales. Desarrollo Económico.*, 37(148), 483-502.
- Kosacoff, B. (2007). *Hacia un nuevo modelo industrial. Idas y vueltas del desarrollo argentino*. Buenos Aires: CLAVES para Todos.
- Kosacoff, B. (2010). *Marchas y Contramarchas de la Industria Argentina 1958-2008* (Primera ed.). Santiago de Chile: CEPAL.
- La Nación. (25 de Noviembre de 2013). Adquisición. Fuerte apuesta para el crecimiento. *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/propiedades/inmuebles-comerciales/fuerte-apuesta-para-el-crecimiento-nid1641920/>
- Ley13.656. (Abril de 2007). Favorecer el desarrollo industrial y armónico de la economía provincial. Promoción Industrial. Buenos Aires. Obtenido de <https://normas.gba.gob.ar/ar-b/ley/2007/13656/3208>
- Lou, R. (17 de Marzo de 2022). El Modelo de los Tres Círculos y su Impacto en Cómo entendemos la Empresa Familiar. Guatemala. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/el-modelo-de-los-tres-c%C3%ADrculos-y-su-impacto-en-c%C3%B3mo-entendemos-lou/?originalSubdomain=es>
- Machado, R. (2006). La fábrica de pinturas Colorín pasa a manos extranjeras. *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/2006/07/03/263857-la-fabrica-pinturas-colorin-pasa-manos-extranjeras/>
- Montiel, A. (29 de Agosto de 2012). Líder en pinturas marinas de Japón se asocia con Sinteplast. *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/2012/08/29/667528-lider-pinturas-marinas-japon-se-asocia-sinteplast/>
- Moreno, G. (14 de Mayo de 2019). El fabricante de pinturas Alba despidió al 10% de su planta en los últimos dos meses. *BAE Negocios*. Obtenido de <https://www.baenegocios.com/negocios/El-fabricante-de-pinturas-Alba-despidio-al-10-de-su-planta-en-los-ultimos-dos-meses-20190513-0089.html>
- Naishtat, S. (5 de Febrero de 2022). La multinacional argentina que está pintando el Mercosur. *Clarín*. Obtenido de https://www.clarin.com/economia/multinacional-argentina-pintando-mercosur_0_yqmu6s1BqA.html
- Penna, A. (2008). *Pymes en crecimiento* (Vol. 1). Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Perazo, C. (10 de Octubre de 2018). La multinacional de las pinturas que se hizo de abajo. *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-multinacional-pinturas-se-hizo-abajo-nid2180111/>
- Pérez Molina, A. I. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *3 Ciencias*.
- Perkins, G. (2017). *Empresas Familiares: Dirigiendo lo nuestro*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Temas.
- Pinturasynegocios. (14 de Agosto de 2019). El mercado de la region va a tener un crecimiento muy fuerte en los próximos años y lo van a aprovechar las compañías que se preparen desde hoy. *Pinturas y Negocios*. Obtenido de <https://pinturasynegocios.com.ar/el-mercado-en-la-region-va-a-tener-un-crecimiento-muy-fuerte-en-los-proximos-anos-y-lo-van-a-aprovechar-las-companias-que-se-preparen-desde-hoy/>
- Pinturasynegocios. (9 de Abril de 2019). Sinteplast automatiza sus instalaciones en Ezeiza. *Pinturas y Negocios*. Obtenido de <https://pinturasynegocios.com.ar/sinteplast-automatiza-sus-instalaciones-en-ezeiza/>
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva*. México: Grupos Editoriales Patria.

- Real Academia Española. (2005). *Diccionario panhispánico de dudas*. Obtenido de <https://www.rae.es/>: <https://www.rae.es/dpd/management>
- Renou, L. (2 de Septiembre de 2020). El Gobierno se relanza en el Día de la Industria . *Página 12*. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/289130-el-gobierno-se-relanza-en-el-dia-de-la-industria>
- Revista Letreros. (2007). Nueva planta modelo de fabricación de pintura. *Letreros*, 58-63.
- Ronco, M. A. (2019). Estrategia para el desarrollo sustentable de las empresas de origen familiar: La profesionalización de las gerencias, en el caso particular de empresas de Buenos Aires. *Tesis de maestría*. Universidad Tecnológica Nacional, Buenos Aires.
- Ruiz, M., & Ruiz, J. (2010). *El Quinto Acuerdo*. Mexico: Urano.
- Sanguinetti, A. (15 de Enero de 2018). La Fabricante local de pinturas Tersuave compro a su rival Colorin. *IProfesional*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/notas/261831-creditos-aumento-actividad-economia-La-fabricante-local-de-pinturas-Tersuave-compro-a-su-rival-Colorin>
- SEAS, Estudios Superiores Abiertos. (2020). *Integración vertical vs Integración Horizontal*. Zaragoza. Obtenido de <https://www.seas.es/blog/gestion-empresarial/integracion-vertical-vs-integracion-horizontal/>
- Sherwin. (2020). History. *Acerca de Sherwin*. Buenos Aires. Obtenido de <https://www.sherwin.com.ar/Acerca-de-Sherwin/History>
- Sinteplast. (2009). *EECC al 31/07/2009, Memoria*.
- Sinteplast. (2018). *EECC al 31/07/2018, Memoria*.
- Sinteplast. (2019). Certificaciones. *Institucional*. Buenos Aires. Obtenido de <http://www.sinteplast.com/ar/es/institucional/certificaciones>
- Sinteplast. (2020). Historia. *Institucional*. Carlos Spegazzini, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <http://www.sinteplast.com/ar/es/institucional/historia>
- Sinteplast. (2023). Institucional. Obtenido de <https://www.sinteplast.com.ar/institucional-capsulas.php?id=8>
- Tersuave. (2020). Empresa. *Historia*. Cordoba. Obtenido de <https://www.tersuave.com.ar/empresa/historia>
- Vidal, A. (21 de Diciembre de 2004). Cómo salir del "montón" para pasar a un tercer puesto competitivo. *iProfesional*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/actualidad/10985-como-salir-del-monton-para-pasar-a-un-tercer-puesto-competitivo>
- Yin, R. (2009). *Case study research. Design and Methods*. Londres: Sage Publications.
- Zonanorte hoy.com. (14 de Octubre de 2015). Cristina anunció inversiones en Pinturas Sinteplast y en la proveedora para petroleras QM por \$ 204 millones. Buenos Aires. Obtenido de <https://www.zonanorte hoy.com/archivo/2015/10/14/cristina-anuncio-inversiones-en-pinturas-sinteplast-en-la-proveedora-para-petroleras-qm-por-204-millones-39115.html>

8. Anexo. Datos de entrevistados

Entrevistado 1

- Técnica seleccionada: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.
- Las preguntas fueron diseñadas para analizar los objetivos específicos 1, 2, 3 y 4.
- Nombre del entrevistador: Maestrando Pablo D. Guzmán Shjödtt.
- Nombre del entrevistado: Marcelo Solferino.
- Cargo del entrevistado: Gerente Administrativo.
- Vía de contacto: Entrevista presencial (Directo).
- Fecha de la entrevista: 03/02/2022.
- Contador Público graduado en la UBA (1985), con un MBA en el IAE (2009). Ingresó a Sinteplast en el año 1984. Sus funciones previas fueron como analista de créditos y cobranzas, analista contable y gerente de auditoría.

Entrevistado 2

- Técnica seleccionada: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.
- Las preguntas fueron diseñadas para analizar los objetivos específicos 3 y 4.
- Nombre del entrevistador: Maestrando Pablo D. Guzmán Shjödtt.
- Nombre del entrevistado: Daniel Esquivel.
- Cargo del entrevistado: Tesorero.
- Vía de contacto: Entrevista presencial (Directo).
- Fecha de la entrevista: 09/02/2022.
- Ingresó a la empresa en el año 1985 como cadete y desarrolló diferentes funciones hasta ser nombrado tesorero.

Entrevistado 3

- Técnica seleccionada: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.
- Las preguntas fueron diseñadas para analizar los objetivos específicos 2, 3 y 4.
- Nombre del entrevistador: Maestrando Pablo D. Guzmán Shjödtt.
- Nombre del entrevistado: Ing. Darío Aparicio.
- Cargo del entrevistado: Gerente general de Sinteplast S.A. desde 2014.
- Vía de contacto: Entrevista presencial (Directo).
- Fecha de la entrevista: 18/11/2022.

- Ingeniero Industrial graduado en la UBA (1984). Más de 35 años de experiencia profesional desarrollada en Argentina y en el exterior: Colgate-Palmolive; S.C. Johnson; Cervecería y Maltería Quilmes; Nestlé Waters (en Cuba y Pakistán) y BGH.

Entrevistado 4

- Técnica seleccionada: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.
- Las preguntas fueron diseñadas para analizar el objetivo específico 3.
- Nombre del entrevistador: Maestrando Pablo D. Guzmán Shjödtt.
- Nombre del entrevistado: Ing. Federico Rodríguez.
- Cargo del entrevistado: Gerente de las plantas situadas en la provincia de Córdoba.
- Vía de contacto: Entrevista presencial (Directo).
- Fecha de la entrevista: 02/06/2023.
- Ingeniero Químico graduado en la UADE (2007). Tercera generación.

Entrevistado 5

- Técnica seleccionada: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.
- Las preguntas fueron diseñadas para analizar los objetivos específicos 1, 2, 3 y 4.
- Nombre del entrevistador: Maestrando Pablo D. Guzmán Shjödtt.
- Nombre del entrevistado: Ing. Claudio Rodríguez.
- Cargo del entrevistado: Director de Administración y Finanzas
- Vía de contacto: Entrevista presencial (Directo).
- Fecha de la entrevista: 15/05/2023.
- Ingeniero Químico, con un MBA. Director y accionista. Segunda generación.

Entrevistado 6

- Técnica seleccionada: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.
- Las preguntas fueron diseñadas para analizar los objetivos específicos 1, 2 y 3.
- Nombre del entrevistador: Maestrando Pablo D. Guzmán Shjödtt.
- Nombre del entrevistado: Marysol Rodríguez.
- Cargo del entrevistado: Gerente de Relaciones Institucionales.
- Vía de contacto: Entrevista presencial (Directo).
- Fecha de la entrevista: 26/09/2023.
- Lic. en Relaciones Internacionales (UCA) con un MBA. Tercera generación.

Entrevistado 7

- Técnica seleccionada: Cuestionario / Entrevista directa semiestructurada.
- Las preguntas fueron diseñadas para analizar el objetivo específico 4.
- Nombre del entrevistador: Maestrando Pablo D. Guzmán Shjöd.
- Nombre del entrevistado: Agustín Urrutia,
- Cargo del entrevistado: Jefe de Publicidad y Promoción.
- Vía de contacto: Entrevista presencial (Directo).
- Fecha de la entrevista: 10/06/2021.
- Técnico Superior en Publicidad. Analista y Planificador de Medid Publicitarios.