



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Autor: Laguna, Jessica Romina

Director: Raya Abdelnur, Cecilia Inés

2018

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

En general, se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas, pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de 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 existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia.

La importancia de las empresas familiares en el mundo occidental ya no se pone en duda. Estas aportan más del 50% del PBI de las economías en sus respectivos países y son una fuente cada vez más importante de generación de empleo. Por otro lado, son empresas que llaman la atención por su volatilidad, o sea su alta tasa de mortalidad.

Las empresas familiares nacen con personas, ideas, voluntad, tenacidad, dinero, visión, constancia, dedicación y confianza.

Estas personas fueron y son pioneros en la creación, diseño, fabricación y distribución de productos y servicios. Otros, en cambio, agregaron valor a productos y/ o servicios ya existentes, los mejoraron y, de esa forma, lograron cubrir ciertos espacios del mercado, crear puestos de trabajo, y de algún modo contribuir a generar riqueza para el país.

Generalmente, las empresas familiares comienzan como un negocio unipersonal donde el dueño es multifunción. Es una etapa que requiere mucho esfuerzo y dedicación.

La intensidad de las emociones, quizás sea la característica más notable de las empresas familiares, lo que las distingue de otras. La pasión que solo existe en los vínculos familiares se despliega en todo su esplendor en el tratamiento de los asuntos de la empresa. Estas emociones se dejan ver a la hora de la toma de decisiones.

Por esto, ante la imposibilidad de evitar las pasiones, lo que se puede hacer es aprender a convivir con ellas, buscar la manera de canalizarlas hacia el bien común, de modo tal que contribuya a la convivencia tanto en el afecto como en la toma de decisiones.

Se presenta el tema de la sucesión como uno de los temas más difíciles de encarar por las familias de empresas familiares. El paso del tiempo, la vejez, el deterioro, la enfermedad, la disminución de las capacidades cognitivas, el cansancio, la necesidad del retiro, la fantasía del descanso, son experiencias que distintas familias viven de diferentes maneras según su propia historia.

A lo largo de este trabajo se abordan conceptos teóricos de empresas de familia, etapas por las que atraviesa, trabajo con familiares, manejo de conflictos, sucesión, órganos de gobierno y se analizan tres casos de familias empresarias tucumanas que tienen comportamientos y problemáticas en común, para lo cual se brindan herramientas de profesionalización.

PRÓLOGO

“La utopía está en el horizonte. Camino dos pasos, ella se aleja dos pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. ¿Entonces para qué sirve la utopía? Para eso, sirve para caminar”. (Galeano, E., 1940)

La realización de este trabajo de investigación constituye un tramo final del “camino” de formación en mi profesión, pero a la vez me permite iniciar otros que me demandan competencias, habilidades y conocimientos que fui adquiriendo y se fueron consolidando a lo largo de mi carrera de grado.

Esta preparación, me brindó las herramientas para poder desarrollar la investigación, la cual implicó reunir información, organizarla, clasificarla, visitar empresas -muchas de ellas muy cercanas-, donde se desempeñan amigos e incluso poder analizar la empresa donde trabajo actualmente. Ésta última experiencia me brindó la posibilidad de conocer desde “adentro” sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, entrevistar a mis jefes y contribuir con propuestas de mejoras a la profesionalización de esta empresa desde mi rol como futura contadora.

Durante mi experiencia laboral, tuve la oportunidad de trabajar en muchas empresas familiares siempre desde grupo de los “otros”, aportando desde el conocimiento y la experiencia, así como también desarrollando un alto grado de pertenencia y compromiso hacia estas empresas. Destaco este aspecto, como esencial en la elección del tema de tesis, puesto que pude vivenciar muy de cerca la importancia de la cultura de las empresas familiares.

Asimismo valoro de esta producción, la posibilidad de reflexionar sobre la relación teoría-práctica, lo que implica la “praxis”, articulando formación, experiencia/práctica, análisis y elaboración de conclusiones en torno al objeto investigado.

El presente trabajo sobre “Profesionalización de las empresas familiares” tiene como principal objetivo conocer y analizar la conformación de estas sociedades, identificando sus componentes constitutivos y reconociendo sus logros, debilidades y aspectos que se constituyen como potencialidades y que les permite perdurar en el tiempo.

La organización del mismo será la siguiente:

- Investigación de fundamentos teóricos a partir de consultas bibliográficas a autores expertos, apuntes de clases, internet y participación en seminarios sobre la temática de empresas familiares.
- Visita a diferentes empresas locales para el conocimiento apropiado de su estructura, cultura, conflictos, operaciones y sistemas, normas legales que le son aplicables, las condiciones económicas propias y las del contexto de sus actividades.
- Identificación del objeto de examen: estructura o debilidades de la empresa familiar.
 - Planificación de las tareas de relevamiento;
 - Ejecución de lo planificado;
 - Control del cumplimiento de lo planificado y replanificación;
 - Evaluación de la información obtenida y comparación con las situaciones que consideramos óptimas para la empresa.

CAPITULO I

CONCEPTOS INTRODUCTORIOS A LAS EMPRESAS FAMILIARES

Sumario: 1.- Introducción: ¿Qué es y cómo nace una empresa familiar?;
2.- Etapas en la evolución de la empresa familiar; 3.- Estadísticas;
4.- La fauna de las empresas familiares; 5.- Ventajas y Desventajas;
6.- De las emociones.-

1.- Introducción: ¿Qué es y cómo nace una empresa familiar?

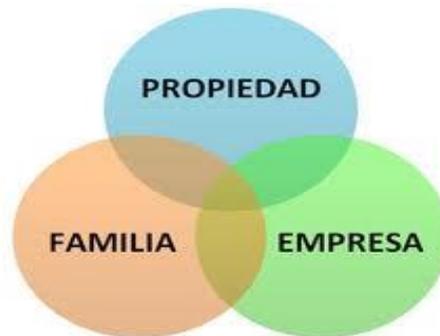
En general, se suele asociar a las Empresas Familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas, pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni la calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia.

La importancia de las empresas familiares en el mundo occidental ya no se pone en duda. Estas aportan más del 50% del PBI de las economías en sus respectivos países, y son una fuente cada vez más importante en la generación de empleo. Ahora bien, vemos que son empresas que llaman la atención por su volatilidad, es decir su alta tasa de mortalidad.

Para muchos, la imagen de las empresas familiares puede ser la panadería del barrio, el almacén de la vuelta, el taller que fabrica cosas de metal, etc. Al fin y al cabo, hay un montón de empresas de esas características en el país, pero también existen otras que van desde talleres textiles y metalúrgicos hasta grandes corporaciones y todas son empresas familiares.

Cuando los dueños de las empresas llegan a trabajar cada mañana no están simplemente atendiendo los problemas del negocio, sino que construyen un eslabón más de una larga cadena de emociones y conflictos, de alegrías y frustraciones que se vienen dando desde hace años. Las decisiones de los directivos afectan a las personas de su empresa, algunas de las cuales llevan su propia sangre.

Una empresa familiar es una familia que maneja un negocio del cual es propietaria o un negocio propiedad de una familia que, además, lo gestiona. Entonces tenemos tres conceptos (y procesos sociales) que integrados definen una empresa familiar: la familia, la propiedad y el negocio.



Una empresa familiar se caracteriza porque en ella se mezcla todo: negocio, propiedad y familia, surge el esquema de los tres círculos para describir una empresa familiar, donde cada persona que tiene que ver en el negocio familiar, puede desempeñar hasta tres roles a la vez: accionista, empleado y familiar

El hecho de que las mismas personas sean a su vez propietarios, gestores y familia que forman parte de tres sistemas interrelacionados genera una de las organizaciones más complejas del mundo de los negocios.

Las empresas familiares nacen con personas, ideas, voluntad, tenacidad, dinero, visión, constancia, dedicación y confianza.

Estas personas fueron y son pioneros en la creación, diseño, fabricación y distribución de productos y servicios. Otros, en cambio, agregaron valor a productos y/ o servicios ya existentes, los mejoraron y, de esa forma, lograron cubrir ciertos espacios del mercado, crear puestos de trabajo, y de algún modo contribuir a generar riqueza para el país.

Generalmente, las empresas familiares comienzan como un negocio unipersonal donde el dueño es multifunción. Es una etapa que requiere mucho esfuerzo y dedicación.

2.- Etapas en la evolución de las empresas familiares

Como toda descripción de un ciclo vital, el momento que se estipula como comienzo es arbitrario, incluso los ciclos de vida de la familia. En el caso de las empresas familiares, pasa algo similar. Al preguntar a diferentes fundadores cuando considera que comenzó su proyecto, las respuestas fueron: “desde siempre soñé con hacerlo”, “cuando comencé a pensarlo”, “cuando invertí los primeros pesos”, “cuando empecé a ganar plata”. En esta oportunidad vamos a considerar el punto inicial al momento en el cual el emprendedor comienza con sus primeras actividades.

El ciclo de vida de las empresas familiares está sujeto a una serie de decisiones que incluyen aspectos familiares y propios de la organización, así como nacen muchas, otras también desaparecen a mediano plazo. Esto quiere decir que pocas sobreviven a las situaciones que se les presentan, y son menos aun las que logran convertirse en una gran empresa y ser de las más importantes en su rubro.

a) ETAPA 1: Los negocios de familia surgen a través de un proceso que, muchas veces, pasa solo por la cabeza de su fundador. Él es un emprendedor con el deseo de ser independiente en lo económico y en la toma de decisiones y no quiere vivir de un sueldo.

Los primeros años del negocio, cualquiera que este sea, suelen ser muy duros: el dueño es el centro de todo y le dedica interminables horas de trabajo.

¿Cuánto dura esta etapa? Es difícil hacer una definición universal porque depende de muchas variables propias y ajenas, por lo general se estima un periodo entre cinco y diez años.

El objetivo esta puesto en sobrevivir y hacer diferencias en la caja de las que depende la seguridad económica de la familia, por lo que el fundador siente el placer del éxito, pero también el temor al fracaso. La otra meta es crecer, y para lograrlo, el emprendedor debe contar con suficiente visión y formación.

b) ETAPA 2: En este momento el fundador ya se convenció de que su proyecto es viable, que puede tener éxito: el negocio lleva funcionando más de 10 años pero aun no ha cumplido los 20.

En ciertos casos, algún hijo ya comenzó a trabajar en la empresa, lo que le inyecta optimismo y energía. El fundador empieza a sentirse solo en la cabeza, ser el único que toma las decisiones ya no resulta tan grato. La empresa crece, su estructura comienza a cambiar, las actividades se hacen más complejas.

En este momento, el fundador tiene entre 40 y 50 años y sus hijos pueden empezar a trabajar en la empresa, por lo que aparecen los primeros cuestionamientos de la generación joven. Surgen cargos que pueden ser cubiertos por familiares, hermanos, cuñados, primos y demás.

Es tiempo de pensar en planes estratégicos y en políticas nuevas para áreas como RRHH, administración y algún área operativa. El dueño ya no puede estar en todo. Es la etapa de profesionalizar las empresas familiares.

Los objetivos de esta etapa son mantener la estabilidad y la continuidad al mismo tiempo que tanto la familia como la empresa se desarrollan y crecen.

c) ETAPA 3: La empresa es madura y puede incluso haber alcanzado una posición privilegiada en el mercado. En muchos casos las ganancias se han utilizado para crear otros negocios.

Es un periodo de muchas ambivalencias. De los padres, referidas al cansancio y los deseos de retirarse, acompañados del sentimiento de “aquí no me voy”. La necesidad de delegar tareas y responsabilidades en los hijos y la tendencia a controlar.

De parte de los hijos, el desafío de probar que lo nuevo puede funcionar, junto con el sentimiento de seguridad que ofrece lo que el padre dice aunque lo cuestione. Los deseos y los miedos de cambiar las cosas, crecer, vender o cerrar.

Surge el tema de la transición de la dirección. Se asoma en el horizonte una tercera generación, los nietos, a quienes es importante ir haciendo conocer la historia e inculcar la cultura de la empresa.

Surgen nuevas preguntas que requieren nuevas respuestas.

- ¿Hay un plan para la transición de la dirección?
- ¿Quiere algún hijo hacerse cargo de la dirección? ¿Están capacitados?
- ¿Hay un plan de retiro?
- ¿La familia y los otros accionistas, quieren que el negocio continúe?
- ¿Quién ocupara el cargo más alto? ¿Cómo se va a elegir?

Los objetivos de esta etapa son: la transición ordenada de la dirección, mantener la integración de la familia, crecer y expandirse.

d) ETAPA 4: En la mayoría de los casos, las ganancias se han utilizado para crear otros negocios, por lo que el dueño generalmente posee un capital importante, y la empresa está consolidada y expandida en nuevas unidades de negocios.

El fundador ya tiene entre 60 y 80 años, y los hijos más de 40, estos a su vez con sus propios nietos.

Las preguntas de la etapa anterior empiezan a exigir respuestas por parte de la familia empresaria. ¿Hay un plan para la transición? ¿Está decidido como, quien, cuando? ¿Esta alguno de los hijos preparado para asumir la dirección y quiere hacerlo?, la familia y demás accionistas ¿quieren que el negocio continúe?

Los objetivos de esta etapa son expandirse y sobrevivir.

3.- Estadísticas

Las empresas familiares son un factor económico y social de mucho peso tanto en la sociedad Argentina como en el mundo. Quizás no sean las más

importantes al momento de las grandes decisiones de la economía mundial, pero sí son el motor que impulsa a cualquier economía. Veamos algunos números:

“En la Argentina:

- Existen entre 1.000.000 y 1.200.000 empresas familiares, es decir un 75% de las empresas nacionales.
- Generan entre el 40% y el 42% del PBI.
- Brindan cerca del 70% de los puestos de trabajo y generan el 90% de los nuevos puestos.
- Del total de empresas familiares, el 20% son sociedades con forma jurídica definida (SRL O SA).
- El 70% de firmas de familia desaparece en cada generación.
- El 85% de los fundadores tiene entre 26 y 28 años al momento de crear la empresa.
- El 8% de quienes emprenden estas actividades son mujeres.
- Entre los 53 y los 57 años del fundador se vive una crisis. En ese momento, los hijos suelen definir si van a trabajar en el negocio familiar (86%) o si prefieren desarrollar su carrera lejos de la empresa de familia (14%).
- El 76% de las empresas familiares está dirigido por dos o más personas
- En la historia de la empresa argentina también resulta notorio observar que aquellas organizaciones más importantes constituidas por grupos familiares aun hoy conservan el liderazgo en los negocios, y representan una fuerte tradición en el mundo empresarial

En el mundo:

- Las empresas familiares representan dos tercios del total mundial (Harvard Business School, 2001).
- El 75% de las empresas familiares transitan la primera generación, el 16% transitan la segunda, el 8% la tercera y solo el 1% llega la cuarta generación.

- De las 250 mayores sociedades que cotizan en bolsa, y que además, forman el índice SBF 250 de la Bolsa de Paris, el 57% son empresas familiares.(INSEAD)
- Las integran el SBF 120 o el SBF 250 desde hace mucho más tiempo que las otras sociedades, lo que tiende a demostrar la mayor longevidad de este tipo de empresas en relación con las no familiares.
- De acuerdo con un estudio de la revista Journal of Finance, el 33% de las empresas Standard & Poor`s son familiares, con una media del 18% de la propiedad perteneciente a la familia fundadora y setenta y ocho años de vida.
- Las empresas familiares tienen un menor costo de endeudamiento y los CEO ganan de media el 10% menos. Cuando un miembro de la familia es CEO, las compañías familiares rinden más que si nombran un externo. En ambas situaciones su rendimiento es superior a las no familiares.”⁽¹⁾

4.- La fauna de las empresas familiares

Del libro La fauna de las empresas familiares de Claudio Ridolfi, se tomo la analogía de la fauna para referirse a algunos protagonistas de las empresas familiares con características muy particulares:

¿Por qué fauna? Porque la palabra fauna describe en sí misma una biodiversidad enorme, donde conviven y se equilibran especies fuertes con las más débiles, especies dotadas con otras a las que todo les es difícil.

El diccionario proporciona dos definiciones: La primera habla del “conjunto de todas las especies animales, generalmente asociadas a una región” (fauna polar, fauna alpina, etc.) y la segunda: “conjunto de personas que llaman la atención por alguna característica”.

La mayoría de los integrantes de esta variopinta fauna pertenece a la galaxia real en la que habitan parientes muy cercanos o amigos, mancomunados

⁽¹⁾ RIDOLFI; Claudio A., La Fauna De Las Empresas Familiares, 1ª Edición (Buenos Aires, 2014); pág. 143,150.

muchas veces por una misma sensibilidad, el mismo afecto, en definitiva, una historia en común.

Y como suele decirse, no hay que permitir que la familia interfiera en la empresa, pero mucho menos que la empresa tienda sus maliciosas extremidades sobre cuestiones que hacen a la felicidad del clan.

A continuación, el autor describe algunas especies de la fauna y sus características más sobresalientes:

“FUNDADORES

Hábitat: Escogen terrenos yermos, sitios donde todo está por hacerse.

Costumbres: Sagaces, creativos y persistentes, luchan contra viento y marea para concretar sus ideales.”⁽²⁾

Ellos, los pioneros, los precursores son conocidos como los fundadores. Conforman una rara especie y no obstante, suelen encontrarse en los orígenes de la totalidad de los emprendimientos empresariales.

Son la pieza imprescindible para que alguna actividad se inicie.

Su figura está asociada al punto cero, allí donde todo está por hacerse y las amenazas propias de la incertidumbre que acompañan el inicio de cualquier negocio los mantiene ocupados.

La fuerza vital se encuentra en su propia naturaleza y en los irrefrenables deseos de realizar algo por sí mismos. Es habitual que cuando dan inicio a la actividad posterguen indefinidamente horas junto a su familia, que para el común de las personas resultan vitales.

Son poseedores de un sueño, y nada podrá detenerlos en su avance hacia su concreción. Son hacedores natos y su espíritu de emprendedores es enorme.

No siempre el éxito del emprendimiento es inmediato. La fuerza vital que aplican es una condición necesaria, pero a veces no alcanza, no es suficiente, no son infalibles, y en ocasiones también hay factores externos que condicionan el éxito. Sin

⁽²⁾ Ibíd.; pág. 35

embargo son capaces de reponerse una y otra vez hasta conseguir el resultado deseado.

Los fundadores mantienen su condición de tales hasta el último de sus días.

“OBSTINADOS

Hábitat: Prefieren lugares ya conocidos y que han transitado durante años.

Costumbres: Son insistentes con una rutina y la ejecutan hasta el cansancio, sin observar los cambios del entorno que los rodea.”⁽³⁾

Han creado o heredado un negocio y no están dispuestos a cambiarlo por nada del mundo, muchas veces haciendo caso omiso a las señales de alarma que les envía el mercado.

Sienten una lealtad muy fuerte, indestructible, para con la actividad inicial de la empresa y el modo de llevarla a cabo. Esto se expresa a tal punto que a veces llegan a pensar que los equivocados son los demás, que ya no les compran, porque no valoran el diferencial ofrecido por ellos.

Muchas veces sufren crisis de crecimiento o de rentabilidad, sin haber caído en la obsolescencia, es posible que el sector de mercado al que se dirigen se vea de pronto inundado de competidores que ofrecen lo mismo que ellos, sin diferenciaciones aparentes, y todo queda reducido a una guerra de precios o descuentos.

Es cierto que el cambio de rumbo de una empresa que en otros tiempos supo andar bien responde a una decisión fundacional y que a veces atenta contra el propio ADN de la compañía. Pero lo que resulta indudable es que un giro de timón bien dado y a tiempo puede garantizar mejores condiciones de competitividad y supervivencia futuras.

“COPILOTOS

Hábitat: Siempre firmes al pie del cañón, acompañando al piloto a donde dirija la nave.

⁽³⁾ Ibídem pág. 43.

Costumbres: Acompañan silenciosa y laboriosamente a otras especies, desarrollando una insustituible vocación de complementariedad.”⁽⁴⁾

Los copilotos por lo general, son aquellos socios que tienen una visión algo menos integral del negocio, pero que suelen destacarse por ciertas aptitudes y un alto grado de dedicación.

A veces están más vinculados al diseño del producto, o a la operación para obtenerlo, y no sobresalen precisamente por el manejo de la gente, las decisiones financieras, o las relaciones con los clientes. Delegan en el piloto muchas decisiones y manejos, de manera de quedar más liberados para desarrollar plena concentración en lo suyo. También puede suceder que los copilotos sean socios minoritarios. Acompañan con su asentimiento las alternativas que les propone su socio, quien es más activo en las cuestiones estratégicas.

En verdad, entre el piloto y el copiloto, suele reinar una atmósfera de plena y mutua confianza, y la simbiosis consecuente se traduce en el crecimiento de los negocios, cada uno hace lo que más sabe en un ámbito cómodo y de total camaradería.

“TECNOCRATAS

Hábitat: Abundan en las buenas casas de estudio, de donde salen al mundo con meritorias medallas.

Costumbres: Metódicos, profesionales, ambicioso, quieren abarcarlo todo y planifican detalladamente para conseguirlo.”⁽⁵⁾

Los tecnócratas conforman una especie curiosa, despierta, interesada en aprender e incorporar todos los secretos del negocio y del management para llevarlo a cabo.

Parecen ser los herederos soñados por cualquier empresa familiar, ya que pasan gran parte de su vida formándose y ganando experiencia con la genuina expectativa de ser los futuros líderes.

⁽⁴⁾ Ibídem; pág. 53.

⁽⁵⁾ Ibídem; pág. 65.

Se interesan por saberlo todo acerca del producto o servicio que venden, se esfuerzan por mantenerse actualizados, se muestran atentos ante los posibles efectos de los avances tecnológicos sobre su actividad, planificando como incorporar las innovaciones que aparecen.

Poseen pensamientos estratégicos acerca de los recursos humanos que integran el cuadro de colaboradores, aun sin ser especialistas en finanzas comprenden lo suficiente para asegurar el correcto desempeño de los negocios, para pensar en el crecimiento y desarrollo, evitando situaciones de riesgo.

Inquietos, alimentan una curiosidad por las nuevas modalidades de comunicación y su posible impacto en los negocios, exploran los nuevos caminos de las redes sociales, twitter, facebook, linkedin, smartphone, en el intento de encontrar en el tejido de lo instantáneo y lo interactivo, una mejor respuesta a la productividad.

Ante la presencia de un potencial tecnócrata, es imperativo establecer la formalización de modos de gobierno en las empresas y las maneras en que se puede acceder a la propiedad, de manera tal que no se obstaculice el normal desarrollo de los negocios y no se afecten derechos genuinos.

Y el propio tecnócrata, debe convertirse en un protagonista muy activo del proceso de integración y nivelación entre sus pares familiares.

“BUROCRATAS

Hábitat: Eligen puestos de observación con perspectiva panóptica: desde allí todo puede ser visto y controlado.

Costumbres: No suelen ser buenos cazadores ni constructores, pero pueden destacarse como buenos organizadores de las comunidades que habitan.”⁽⁶⁾

Son personas presuntamente rígidas, sin más autonomía que repetir una serie de funciones rutinarias. No hay lugar para la creatividad y la innovación.

Las principales críticas que se les suelen hacer a los burócratas es que parecen mirar la realidad a través de una pantalla que proyecta una obra en la que ellos nunca aparecen como protagonistas.

⁽⁶⁾ Ibíd.; pág.73.

Son metódicos y disciplinados, capaces de mantener las cosas en prolijo orden, colocando lo sustancial siempre a la vista y al día.

Pueden llegar a constituirse en excelentes líderes en el arte de custodiar y preservar el legado familiar, y los valores que imperan en la empresa desde sus comienzos.

“HIJOS DE PAPA

Hábitat: Nace, crece y se desarrolla en casas de prósperas familias, que privilegian por sobre todas las cosas el buen pasar de las crías.

Costumbres: Son más parecidos a los leones que a los tigres, prefieren que otro cace por ellos. Cuando crecen, sin embargo, adquieren una virtud del tigre: no se preocupan por sus manchas.”⁽⁷⁾

Los hijos de papá han pasado la mayor parte de su niñez, adolescencia y juventud recibiendo bienes, en general a cambio de nada. Debido a ello han desarrollado un profundo sentimiento que marca su posición en la tierra: el mundo siempre les debe algo.

Sufren los primeros contrastes con lo cotidiano y el mundo real cuando desean o son forzados a trabajar.

Tienen dificultades para establecer diferencias claras entre el dinero de la caja de la empresa, el dinero de la familia y el propio. La falta de límites claros, en este sentido, lleva a pensar que el dinero es común y surge de una gran bolsa capaz de financiar cualquier clase de capricho. Privilegian como objetivo supremo mantener un buen posicionamiento económico para sí, en detrimento del de posicionar un producto o una marca.

Los padres deben promover un desplazamiento del eje de relación padre-hijo hacia otro eje padre-tutor. Si esta estrategia está bien delineada, se tiene la suerte de contar con las personas adecuadas y la maduración hace lo suyo, tendremos al cabo de un tiempo un futuro empresario capaz y responsable, con las habilidades necesarias para dar continuidad a las actividades de la empresa.

⁽⁷⁾ Ibídem; pág. 83

Para introducir eficientemente al hijo de papá en las filas productivas, se puede identificar una unidad de negocio, con límites lo suficientemente precisos, y ponerla a su cargo.

“YERNOS Y NUERAS

Hábitat: Pastorean en las mismas casas que habitan las crías del jefe de la manada.

Costumbres: Por lo general no toman las iniciativas, sino que son invitados a participar de ellas.”⁽⁸⁾

Esta especie la componen los maridos o esposas de los hijos de los dueños.

Existen algunas empresas familiares, que no incorporan al trabajo a la familia política, justamente para que se mantenga bien separado el interés económico del afectivo. Este acuerdo puede ser verbal o escrito en un protocolo.

Cuando se produce algún tipo de conflicto entre personas que poseen una buena base formativa en lo profesional y empresarial y son capaces de discernir claramente entre la propiedad, el gobierno y el trabajo, hay mejores chances de resolver eventuales conflictos, aunque de todos modos, nunca sin dolor debido a los afectos involucrados.

“TURISTAS

Hábitat: Se los ve con frecuencia en dos espacios a la vez, uno terrenal, donde generalmente habitan, y otro virtual: el lugar donde en realidad quieren estar.

Costumbres: Merodean permanentemente buscando el modo de liberarse de una realidad que no eligieron.”⁽⁹⁾

Los turistas poseen como característica fundamental estar de paso, no ser del lugar, no pertenecer, es decir, no lo sienten como propio. Su función se limita a llegar, observar, disfrutar de lo que se les presenta y luego volver a sus hogares si haber participado casi en nada.

⁽⁸⁾ Ibídem; pág. 91.

⁽⁹⁾ Ibídem; pág. 99.

La primera iniciativa del turista decidido o forzado a integrarse a la empresa familiar es comenzar a asistir a ella, a generarse un rinconcito en el cual poder estar, sin ser muy visible ni molestar a nadie.

A veces, al intentar asumir algún asunto por cuenta propia de principio a fin y manejarlo con todas las variables, se perciba una aparente actitud de liderazgo, pero en general se trata de pequeñas tareas que, si bien son necesarias, no dejan de estar muy alejadas de la línea de fuego de la supervivencia de la empresa. Sus objetivos están muy alejados de los objetivos de la empresa.

“RECELOSOS

Hábitat: No importa donde se los encuentre, entienden que cualquier sitio que pisan no solo fue creado exclusivamente para ellos, sino que nadie más lo merece.

Costumbres: Concentrarlo todo, absorberlo todo.”⁽¹⁰⁾

El mundo es mi enemigo, es el mantra de los recelosos. La falta de confianza en su entorno inmediato les provoca una enorme concentración de tareas y responsabilidades, y esta situación atenta contra la natural evolución de sus negocios, con lo cual son ellos mismos la única razón de un posible estancamiento, retroceso, y finalmente del fracaso.

Intentan transmitir la sensación de resultar insustituibles, son los únicos que cuentan con las armas necesarias para resolver cualquier problema y decidir sobre cualquier situación por mas ínfima que sea.

Son personajes que tienen que aprender a desarrollar una capacidad vital no solo en los negocios, sino también en la vida: la facultad de delegar. Y por delegar se entiende primero enseñar, luego ceder los poderes, y finalmente reservarse la potestad de controlar o corregir.

Una de las pocas posibilidades con que cuentan los recelosos para intentar salvarse de su propia patología persecutoria es tener una sucesión adecuada, es decir,

⁽¹⁰⁾ Ibíd.; pág. 107.

alguien básicamente cercano, que haya recibido una razonable capacitación acorde con el negocio con el que se integrara.

“LOS OTROS

Hábitat: Se los suele apreciar siempre próximos a otras especies de la variada fauna de las empresas familiares. Una vez aceptados, permanecen allí por muchos años.

Costumbres: Se caracterizan por ser funcionales y fieles colaboradores, por estar muy capacitados profesionalmente, o bien por poseer una equilibrada combinación de ambas virtudes.”⁽¹¹⁾

En el rol de los otros encontramos ejecutivos y colaboradores clave que trabajan en la empresa no como familiares, sino como expertos capaces de aportar soluciones viables a las diversas dificultades que puedan aparecer.

Los gerentes y profesionales no integrantes de la familia que son contratados por la empresa familiar constituyen una de las más claras señales de que ésta se encuentra en desarrollo, por lo que requiere solucionar nuevas problemáticas.

Ellos, los otros, aportan una dosis de profesionalismo y experiencia, muchas veces desarrolladas en empresas mayores. Contribuyen con conocimientos específicos y de buen nivel en especialidades como finanzas, recursos humanos, comercialización, ingeniería. Se encuentran en inmejorable situación para establecer normas internas, métodos y procedimientos.

Pero quizás el mayor aporte de los empleados jerárquicos no familiares se encuentre en su interacción con la propia familia, y, más precisamente, en la convivencia con más de una generación de dueños.

Durante el periodo de formación de los futuros sucesores, los otros participan en procesos de capacitación y coaching, acompañamiento y evaluación de los jóvenes. Y no realizan esta tarea solo porque se les solicita, ellos también están interesados en pertenecer a una empresa cuya sucesión este capacitada para proseguir en los negocios.

⁽¹¹⁾ Ibidem; pág. 115.

Ellos han desarrollado una gran simbiosis con los socios fundadores. Parecen tener marcado un destino prefijado que los lleva a acompañarlos durante el resto de sus carreras, es más: muchos no conciben otro cierre profesional que no sea el retiro en esa empresa.

Desarrollan un alto grado de pertenencia y sienten una lealtad muy fuerte hacia los propietarios, se comportan en muchos casos como si fueran los propios dueños.

“HIGHLANDERS

Hábitat: Siempre en las cumbres de las tierras altas, atrincherados en sus puestos por toda la eternidad.

Costumbres: Desafiar la validez de cronómetros, relojes y hasta la cruel verdad de las leyes biológicas. En suma, negar el tiempo.”⁽¹²⁾

Los highlanders tienen como atributo central: ver pasar el tiempo, los cambios, advertir cómo envejecen los demás mientras ellos siguen ahí, como si nada, de manera inmanente, siempre al pie del cañón.

Pare ellos, la sola posibilidad de un retiro es considerada como un vacío imposible de llenar, luego de una vida cuyo único objeto y fin solo fue gestionar con éxito la empresa. Sería un error grave señalarles que ya alcanzaron una edad merecedora de debido descanso, que les llegó la hora de empezar a disfrutar la vida, de la familia, de viajar, o de que sigan asistiendo a la empresa con una actitud más aliviada y relajada, delegando ciertas rutinas en otros. Nada de esto puede resultar nunca una alternativa válida para ellos. Casi siempre son una mutación de quienes fueron antes fundadores.

5.- Ventajas y Desventajas

Desventajas de las empresas familiares

⁽¹²⁾ Ibíd.; pág. 123.

- La elección de los puestos directivos se hace sin tener en cuenta los intereses del negocio sino que se escogen para que sean ocupados por miembros de la familia, independientemente de las necesidades de la empresa.

- Confusión familia/empresa tanto respecto de los problemas como de las satisfacciones. Se festeja y se discute cualquier tema en cualquier lugar, da lo mismo que sea en la casa, en la empresa o en la comida familiar del fin de semana. Los problemas de comunicación, los conflictos emocionales, los rencores y los sentimientos del pasado entre los integrantes de la familia, se proyectan en el aquí y ahora del funcionamiento del negocio.

- Sistema de remuneraciones relativamente fuera del mercado. En general, las remuneraciones se establecen en base a las necesidades individuales de los miembros de la familia o la decisión unilateral del fundador. Por ejemplo cuando un miembro tiene un hijo o se casa, se le aumenta el sueldo, en otros casos cuando hay una segunda generación de, por lo menos, dos personas y el fundador establece que todos van a ganar lo mismo. Esto es fuente de conflictos porque comienza a compararse las horas trabajadas, las responsabilidades, la formación, los días de vacaciones, entonces aparecen los reclamos y se enturbia el clima laboral el clima laboral y familiar.

- Ingreso por la puerta grande de las generaciones que siguen a la primera sin pelearla ni progresar o armarse desde abajo. La mayoría de los miembros de la familia que se incorporan después del fundador lo hacen como su primer trabajo sin haber pasado por las presiones y la incertidumbre de la competencia,

- Síndrome del hijo patrón (o hermano, sobrino o cuñado). Para mal o para bien se le presta más o menos atención de la que corresponde por el solo hecho de ser pariente. No tiene nada que ver con las cualidades de la persona ni las necesidades de la empresa.

- Se tiende a aceptar todo lo que diga el fundador mas por tradición o temor a lastimarlo que por un análisis de la situación. La gente joven siente que tienen que probar su valor, y con frecuencia se observa hombres y mujeres

dubitativos al momento de tomar una decisión sin la aprobación de su padre, lo cual limita su potencial de convertirse en líderes

- Demora en decidir la transición del mando de la empresa. Existen varias razones para esto: En primer lugar es un tema que (erróneamente) está asociado a la muerte; en segundo lugar, la mayoría de las personas suelen creer que la cuerda les va a dar para siempre, y que nada podrá suceder que les dificulte seguir, la tercera razón es la dificultad en delegar funciones y responsabilidades.

- Liderazgo unipersonal demasiado largo. En muchas empresas familiares la estructura organizativa no ha evolucionado a pesar de las dificultades generadas por el crecimiento del tamaño de la empresa.

- Las familias de las empresas familiares están expuestas a los mismos problemas que cualquier familia.

Muchas veces a los padres les resulta muy difícil manejar adecuadamente los problemas que sus hijos puedan tener. Los hijos, a su vez, abusan de su posición para mantenerse en el puesto, aunque su trabajo sea insatisfactorio o no muestren ser competentes. La observación de estas situaciones por parte de los empleados no familiares, hace que disminuya su autoestima y es causal de desmotivación.

- Al estar la familia a cargo de la gestión y ocupar los puestos directivos, se hace difícil atraer a gente talentosa por la menor posibilidad de hacer carrera en la empresa.

- Grandes dificultades y resistencias para la incorporación de socios externos.

Ventajas de las empresas familiares

- Unión de los socios. Existe una férrea unidad entre los miembros de la familia empresaria, más allá de las diferencias, lo que permite afrontar los factores externos con mayor solidez.

- Prestigio y confianza en las relaciones. Los clientes y proveedores confían al ser atendidos por el dueño.

- Adhesión y lealtad de los empleados. Una empresa familiar genera en los empleados que trabajan en ella, un sentimiento de pertenencia muy fuerte que se traduce en fidelidad.
 - Las empresas familiares puede utilizar el capital de la familia en caso de necesidad, lo que representa una ventaja comparativa con respecto a otro tipo de empresas.
 - Dado que la burocracia es menor, puede haber más agilidad en el proceso de toma de decisiones.
 - Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus principales ejecutivos,
 - Más preocupación por la calidad y la imagen ante los consumidores.
- Mayor responsabilidad social.

6.- De las emociones

La intensidad de las emociones, quizás sea la característica más notable de las empresas familiares, lo que las distingue de otras. La pasión que solo existe en los vínculos familiares se despliega en todo su esplendor en el tratamiento de los asuntos de la empresa. Estas emociones se dejan ver a la hora de la toma de decisiones.

Los temas afectivos obnubilan la mente y limitan el campo de la percepción, más todavía cuando el mismo corazón esta simultáneamente en varios mundos: la familia de origen, la empresa, la propia familia y la familia política.

Envidias, celos, rivalidades y competencias entre hermanos y/o nietos, dinero que no se reinvierte en la empresa sino que se utiliza para saldar viejas frustraciones personales, cuñados, yernos o nueras que también compiten, son sentimientos que inciden negativamente en el funcionamiento adecuado de las empresas familiares, quitan fuerzas, desmoralizan a los que la llevan delante y desmotiva al resto del personal que no son familia.

Por esto, ante la imposibilidad de evitar las pasiones, lo que se puede hacer es aprender a convivir con ellas, buscar la manera de canalizarlas hacia el bien

común, de modo tal que contribuya a la convivencia tanto en el afecto como en la toma de decisiones.

Las familias suelen ser incondicionales en su afecto, independientemente de los resultados en los negocios. Lo que se ve a menudo en las empresas familiares dirigidas por unos pocos familiares es que “lo primero es la familia”. En cambio, en las empresas que abarcan tres o cuatro generaciones, integradas por directores extra familiares, “la empresa está en primer lugar”, la expectativa esta puesta en los logros, el desempeño, y la rentabilidad.

En el seno de la familia, todos se conocen lo suficientemente bien como para saber de que forma se puede generar en el otro una reacción de cariño o de hostilidad. Por eso, en el campo de las emociones, quizás lo más importante sea cuidar la propia reacción.

“Las actitudes de la familia y su impacto sobre el negocio”.⁽¹³⁾

DECISIONES DEL NEGOCIO	PRIMERO LA EMPRESA	PRIMERO LA FAMILIA	PRIMERO LA FAMILIA EMPRESARIA
REGLAS QUE RIGEN	Se selecciona para cada trabajo por las cualidades que se requieren.	Todos los familiares son bienvenidos.	Las oportunidades serán desarrolladas para todos dentro o fuera de la EF, dependiendo de las necesidades de ésta.
COMPENSACION	De acuerdo con la descripción de cada trabajo.	Igual remuneración para todos los miembros de la misma generación.	Asegurar un aceptable nivel de vida para cada miembro.
	Todas las acciones	Igual número para	Igual valor para todos,

⁽¹³⁾ DODERO, Santiago; El Secreto De Las Empresas Familiares Exitosas; 2ª Edición, 6ª reimpresión (Buenos Aires, 2015), pág.60

TENEDORES DE LAS ACCIONES	para quienes dirigen la empresa, o distribuidas de acuerdo con la contribución de cada uno, o a la posibilidad de que los empleados no familiares puedan ser accionistas.	cada rama de la familia.	algunos en acciones, los demás en otros tipos de inversiones o de oportunidades de emprendimientos.
DIVIDENDOS	Ninguno.	Siempre que haya ganancia, se reparte según la participación sobre el capital.	Variable, de acuerdo con el retorno sobre el capital
TITULOS DE AUTORIDAD	Basados en los méritos se fijaran las jerarquías. Cada empleado tendrá solo un jefe	Iguales títulos para todos los familiares de la misma generación.	Iguales roles para todos aquellos con alto grado de competencia profesional.
GOBIERNO DE LA EMPRESA	Directores no familiares	Directorio familiar, decidiendo por consenso.	Representada la familia por directores.
ROL DE LA COMUNIDAD	Liderazgo.	Voluntaria.	Activa, de acuerdo con los intereses y las necesidades de la familia

CAPITULO II

TRABAJAR CON LA FAMILIA Y EL MANEJO DE CONFLICTOS

Sumario: 1.- Dificultades de los directivos para trabajar en equipo; 2.- Padres e hijos trabajando juntos; 3.- Trabajar entre hermanos; 4.- El equipo de marido y mujer; 5.- Cuando los socios son dos familias distintas; 6.- Consorcio entre primos; 7.- Los miembros de la familia que no trabajan en la empresa familiar.-

1.- Dificultades de los directivos para trabajar en equipo

a) Superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa.

Son, al mismo tiempo que directivos, jefes o empleados, padre, madre, hermano, hermana, sobrino, primo, etc. Las obligaciones de tales roles no pocas veces entran en conflicto, o al menos provocan tensiones.

En el caso de las empresas familiares, es muy evidente que la conducta de los directivos este tironeada por pautas correspondientes a roles que coinciden en la misma persona, pero no siempre es fácil compatibilizar, ya que responden a dos sistemas de valores que son contrapuestos, o diferentes. 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, 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, de protección y cuidado de la familia, de aceptación del otro por ser pariente, no por ser eficaz y competente. Las ambigüedades de roles y, pero aun, las contradicciones de roles, dificultan la conducta de las personas, pese a su talento y/ o buena voluntad y suelen ser un gran desafío para las empresas familiares.

b) Lo que es justo para uno, es injusto para otro.

La concepción de lo que es justo o no en la empresa familiar es más complejo que en la empresa no familiar, porque en el ámbito de la familia el sentido de justicia es diferente: todos los hijos se sienten con los mismos derechos a ser queridos por sus padres y a recibir el mismo trato. Pero, en la empresa, como sistema, tiene una dinámica diferente porque esta 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 debería ser así.

La confusión de lo que es o no justo generalmente provoca en los hijos sentimientos de injusticia y resentimiento.

c) Conflictos originados por remuneraciones de los familiares

Los socios familiares, y los familiares en general, probablemente inconscientemente, tienden a comparar lo que aporta cada uno a la empresa y lo que reciben como consecuencia de ello. El resultado de esta comparación con frecuencia, está cargado de subjetividad, porque está sustentado más en las percepciones propias que en las que perciben sus familiares. Por ejemplo, uno puede valorar más el tiempo que le dedica a la empresa mientras que otro familiar se rija más por los resultados alcanzados. Ambos tendrán una idea diferente sobre su remuneración.

Por ellos es importante estar de acuerdo en los criterios que determinaran lo que es justo para todos, y en base a eso aceptar las decisiones resultantes.

d) Cuando los hijos tienen el mismo derecho a trabajar en la empresa

Las diferencias entre los hijos que trabajan y los que no trabajan en la empresa familiar.

Los padres- al no querer hacer diferencias- se sienten inclinados a dar las mismas posibilidades a sus hijos, aun no teniendo las mismas competencias, ni la misma vocación profesional, ni la misma personalidad. Es natural que algunos sean aptos para la empresa y otros no, aun que estos últimos sea competentes para otro tipo de trabajo no relacionado con los negocios.

El ingreso irrestricto de familiares puede ocasionar una injusticia para la empresa y para la familia, al no advertir que confiar una tarea de responsabilidad a una persona que no cuenta con las competencias necesarias, es poner en riesgo y peligro la compañía, compromete la motivación de la organización, y se convierte en causa principal de conflictos con el resto. De la familia que vea esta situación como una injusticia.

También, en algunos casos, encontramos una tolerancia excesiva de los padres ante los errores o fracasos de sus hijos. El fundador sabe que no funciona, pero no sabe qué hacer para que mejore. Los ejecutivos no familiares simulan complacencia, aunque en realidad están preocupados por el futuro de la empresa llegado el momento de la sucesión.

Son los propios fundadores los que, sin quererlo, instalan en sus familias una cultura del “familismo” en lugar de la del logro que lleve a sus hijos a esforzarse en ser mejores cada día.

e) La compatibilidad de personalidades

La adecuación de la personalidad con el rol a desempeñar es indispensable para un buen trabajo en equipo. Observamos que las personas se caracterizan por rasgos que surgen de su personalidad y que se demuestra en su comportamiento, por ser varones o mujeres o por proceder de determinada clase social y/o familia., por poseer tales aptitudes, actitudes, cualidades y defectos. Tales características

facilitaran o entorpecerán el desempeño del rol, o sea el ajuste entre la personalidad y lo que se espera de cada uno.

Además de estos rasgos de personalidad, están los específicos para ejercer determinados roles el directivo o líder de un equipo de trabajo, que requerirá asertividad, liderazgo y capacidad de comunicación. La intensidad de estas cualidades variara según sean las circunstancias en que se ha de desempeñar el rol y las personas con las que se tenga que interactuar.

“Podemos encontrar ocho roles claramente diferenciados según sea la posición que ocupen en la estructura del sistema de la empresa familiar y los correspondientes intereses propios de cada rol:”⁽¹⁴⁾

UBICACIÓN SEGÚN EL ROL DESEMPEÑADO	INTERESES PROPIOS DEL ROL
1. Miembro de la familia	Medios económicos para vivir.
2. Accionistas no familiares	Retorno sobre inversión, dividendos, liquidez posibilidad de venta
3. Empleados no familiares.	Seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria.
4. Familiar que trabaja en la EF	Seguridad laboral y económica, mayores responsabilidades, mayor autonomía.
5. Socios no familiares que trabajan en la EF (participación minoritaria)	Seguridad laboral, dividendos, puja por ejercer el poder.
6. Familiares accionistas	Ídem intereses 1 y 2
7. Directivo familiar y accionista	Todos los puntos anteriores
8. Directivo líder familiar y accionista	Todos los puntos anteriores más manejar conflictos de intereses y

⁽¹⁴⁾ Ibídem; pág.89

Según sea la etapa de la vida de la empresa y de la familia encontraremos que cada individuo ocupara un solo rol que tendrá sus propios intereses.

Por otro lado, para comprender la cultura de la empresa familiar habrá que conocer los valores que prevalecen en la familia propietaria, ya que estos suelen influenciar los valores de la empresa.

Los valores son los que explican o dan sentido al comportamiento y las decisiones de los familiares en sus empresas.

Cada familia tiene sus propios valores y su jerarquía o importancia varían, entre los cuales podemos nombrar:

- La unidad y la armonía familiar.
- La honestidad.
- La lealtad y confianza.
- El esfuerzo y la dedicación al trabajo.
- El respeto.
- El énfasis por la calidad.
- La austeridad.
- La justicia.

En síntesis para lograr un efectivo trabajo en equipo se debe tener en cuenta para cada familiar: el rol a desempeñar, sus propios intereses, la personalidad, los aspectos culturales de mayor impacto en el trabajo y su competencia profesional.

f) Tensiones y conflictos de origen familiar

Se originan en celos y envidias entre los parientes, y pueden producir un gran desgaste e incluso inducir conductas irracionales hasta el punto de poner en peligro la vida misma de la empresa. Estos sentimientos son más difíciles de controlar cuando los parientes se sienten con derecho a trabajar en la empresa, y resulta difícil excluir a algún familiar. Producen tensiones también cuando entre los familiares no hay claridad acerca de quien ejerce el liderazgo y quienes deben tomar las decisiones.

g) Las diferencias de opiniones acerca de la dirección de la empresa.

Con frecuencia los directivos, al ser parientes, en vez de discutir sobre los pros y los contras de las ideas y los proyectos se sienten personalmente muy involucrados, afectando la objetividad de sus análisis, opiniones y propuestas.

Cuando en el directorio de las empresas familiares los familiares tienen puntos de vista opuestos, sus desacuerdos pueden desembocar en luchas internas que hagan perder el rumbo de la empresa para dar lugar a la defensa de posiciones personales.

Esta dinámica afectiva puede entorpecer seriamente la calidad de trabajo de un equipo directivo familiar. En cambio, si se consigue preservar a la empresa de estos desvíos, la misma dinámica suele promover una alta motivación y unidad. El conocimiento y afecto que se tienen los familiares al haber crecido juntos en el mismo hogar, participando de los mismos valores y objetivos, pueden llevar a constituir un poderoso equipo de trabajo dispuesto a importantes sacrificios para el logro de sus propósitos.

h) Carencia de competencias profesionales.

A veces los dueños no tienen las competencias suficientes para dirigir sus negocios, ni la personalidad adecuada para ese rol. El trabajo, en tales circunstancias, comenzara a resentirse y creara una situación de estrés permanente, determinado por la propia incapacidad para responder adecuadamente a las exigencias percibidas, y acompañada por las consecuencias negativas debido a una inadecuada respuesta.

Para los padres, es natural que les resulte difícil ser objetivos sobre la capacidad y competencias de sus hijos, y estos, a su vez tendrán dificultad para conocer y comprender sus limitaciones cuando no hubiesen tenido experiencia previa en otra empresa que no fuera la de su familia. Además, al trabajar desde joven en la empresa del padre, suele dar sensación de tener el puesto asegurado y no tener que verse expuesto a evaluaciones, como cualquier empleado no familiar. Así encontramos en las empresas familiares hermanos o primos con diferentes niveles de preparación profesional, sin que esto sea tenido en cuenta para determinar sus remuneraciones., lo cual ocasione serios conflictos en la organización.

i) El trabajo con familiares y el manejo de conflictos.

El conflicto es un hecho básico de la vida, el problema es que en la Empresa Familiar tendemos a evadirlo o enfrentarlo de modo inadecuado por temor a causar un daño profundo en la relación que termine afectando el vínculo familiar.

Es común que los familiares se sientan desamparados y desprovistos de herramientas a la hora de resolver sus diferencias en la empresa familiar. Sienten que la culpa nunca es propia, sino del otro, es decir, se ponen en víctima y dicen: yo no puedo hacer nada mientras él no cambie su actitud.

Para evitar esto se debe explorar las percepciones de uno y del otro

Cuando los conflictos no se resuelven se intensifican produciendo un progresivo deterioro en las relaciones personales y en el compromiso y entusiasmo por seguir trabajando juntos en el proyecto familiar.

Los conflictos atrincherados y las inevitables batallas que acompañan las relaciones hostiles tienen el potencial de destruir las familias e incluso los negocios familiares. De no hacer nada los conflictos crecerán rápidamente y se perpetuarán, y trascenderán al resto de la organización y de la familia, haciendo que tomen posiciones. Así, la energía que debería estar puesta en trabajar mejor se desvía hacia conflictos con alto poder destructivo.

Mantener una buena relación laboral debe ser algo prioritario tanto para la familia como para la empresa.

Para lograr este objetivo es necesario trabajar sobre las actitudes para que cuando surja algún conflicto los familiares se focalicen en cómo encontrar una solución y no en adoptar la posición de víctima.

Es ahí, entonces, cuando más necesaria es la preparación de la conversación con empatía, es decir, poniéndose en el lugar del otro, porque permitirá comprender los intereses, expectativas, prejuicios y sentimientos del otro familiar.

Para llevar a cabo esta conversación sugerimos hacer uso de lo que llamamos el “modelo del iceberg”

Modelo del Iceberg

- Sobre la superficie del agua:
 - **posiciones**
- Debajo de la superficie del agua:
 - **Intereses**
 - **Objetivos**
 - **Expectativas**
 - **Deseos**
 - **Prejuicios**
 - **Sentimientos**



**Valores + Personalidad + Competencias
+ Defectos y Virtudes**

“Modelo del Iceberg – LAS PARTES INVOLUCRADAS EN EL CONFLICTO

Lo llamamos modelo del iceberg porque la parte visible (posiciones que cada parte defiende) no es la que suele, en definitiva, provocar el conflicto, sino la oculta (los intereses, expectativas, deseos, prejuicios y sentimientos no expuestos y por lo tanto no conocidos por la otra parte).

Los prejuicios son fruto de cosas que se han dicho o hecho que, interpretados subjetivamente, generan actitudes y creencias que se manifiestan en forma de conflicto. A su vez desencadena en una serie de sentimientos que con frecuencia son de injusticia, desconfianza, falta de reconocimiento, etc., que resultan muy difíciles hablar de ellos. Por este motivo es que éstos se suelen mantener oculto hasta que estallan de mala manera.

La solución está en mantener una conversación –por cierto difícil pero imprescindible- en la que se expresen los prejuicios y sentimientos involucrados en el conflicto. Tengamos en cuenta que los sentimientos no son una distorsión en una conversación, muchas veces son el conflicto mismo

Si consideramos que los conflictos, además, están condicionados por la personalidad, competencias profesionales, virtudes, defectos y los valores (o ausencia de ellos) –representados debajo de la base del iceberg-, muestra lo complejo que resulta resolverlos. La historia de relaciones en la familia, además,

también aportará información para comprender las causas del conflicto que es lo que menos atención se le presta.

Cuando asumimos el rol de víctima, al sentirnos ofendidos, agraviados, aparecen enseguida fantasías acerca de lo que uno y otro piensan y sienten, promoviendo más desconfianza y prejuicios que suelen ser muy destructivos para la relación laboral y familiar, y en definitiva, para la empresa familiar.

No podemos dejar de destacar que la confianza entre las personas se construye día a día pero, lamentablemente, se puede destruir en un instante. Y los conflictos nos encaminan en esa dirección, debilitando la relación, a ir perdiendo la confianza y, por ende, la comunicación y la calidad de trabajo con la familia, en definitiva, la felicidad de los familiares involucrados en el conflicto

El objetivo es promover la cultura de comprender los conflictos y de aprender a administrarlos. Así se creará un círculo virtuoso porque se va logrando un aprendizaje continuo sobre el manejo de los conflictos y sus modos de resolverlos.”⁽¹⁵⁾

j) Diferencias de valores entre los miembros del equipo.

Los valores, las creencias, la personalidad de cada individuo integrante del equipo, están estrechamente relacionados entre sí y pueden ser concebidos como sistemas interdependientes. Los aspectos psicológicos o de personalidad se pueden comprender mejor cuando se tiene en cuenta el ámbito socio-cultural de las personas involucradas.

k) Diferencias de estilos de dirección.

Para formar un equipo directivo, sea el directorio o el comité ejecutivo, que este adecuado a las necesidades del negocio se deben tener en cuenta:

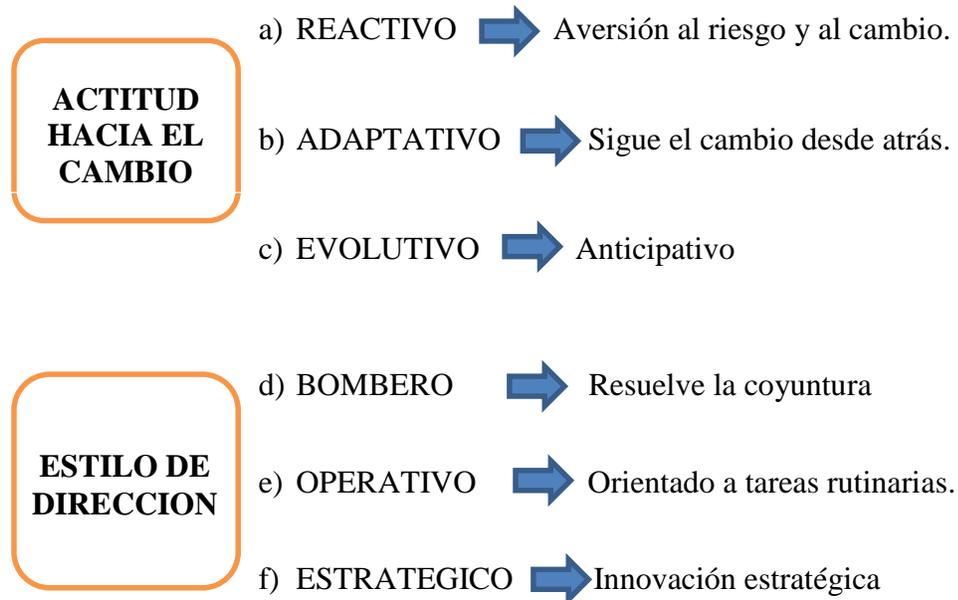
- Las capacidades, habilidades, actitudes, los valores y competencias para dirigir la empresa.
- La compatibilidad de los familiares para trabajar en equipo.

⁽¹⁵⁾ Ibíd., pág.99

- Los objetivos personales y profesionales de cada uno y su alineación con los objetivos de los accionistas.
- Aprender a tomar decisiones en equipo.
- Que los familiares tengan actitudes complementarias ante el cambio y el riesgo.

“El cuadro a continuación explica como los diferentes estilos de dirección generan comportamientos diferentes frente al cambio y a la asunción de riesgos. El reactivo, por ejemplo, se comporta como un bombero procurando apagar incendios cuando surgen los problemas, sin una visión anticipada del futuro. El estilo adaptativo es el de la persona que se va adentrando a los cambios, pero nunca es protagonista, de modo que matiza sus acciones demasiado tarde. El estilo evolutivo es el de la persona que “hace que las cosas pasen”, es decir, el que genera el cambio proactivamente, anticipándose, de tal modo que logra generar mayor valor económico a la empresa.”⁽¹⁶⁾

DIFERENTES ESTILOS DE DIRECCION



⁽¹⁶⁾ Ibíd., pág.106

2.- Padres e hijos trabajando juntos

Es frecuente que entre padres e hijos no se compartan los mismos valores. Cada uno tiene su propia personalidad y, además, hay también una tendencia natural a que los más jóvenes estén más inclinados al cambio, mientras que las personas mayores tienden a ser más conservadoras.

Si el hijo comenzara a trabajar en la empresa de su padre sin nunca antes haber trabajado, será conveniente conseguir un mentor, alguien que no sean sus padres, que dirija su formación profesional en la empresa y pueda evaluar objetivamente su desempeño, capacidades y habilidades.

De todas maneras, hayan trabajado antes en otra empresa o no, el fundador deberá saber transmitir a sus potenciales sucesores cómo observar y desarrollar ventajas competitivas sobre las que se apoye el éxito del negocio. En la medida que sea posible, es bueno que los potenciales sucesores roten de puestos de trabajo, y que empiecen por donde sea más probable que tengan un mejor desempeño.

Sea cual fuese el puesto, se recomienda dar al hijo un trabajo bien definido de acuerdo con sus cualidades y preferencias. El trabajo deberá tener un nivel jerárquico concreto de acuerdo con su capacidad, precisando claramente sus responsabilidades y objetivos, y estableciendo su relación con el resto del personal jerárquico no familiar.

Al hijo recién incorporado, también se lo puede hacer responsable de un emprendimiento nuevo que surja ya sea por iniciativa propia o que se le proponga como un desafío. En ambos casos, si fracasara, su resultado no debería afectar económicamente a la empresa. Es una buena forma de revelar y desarrollar las capacidades del futuro líder.

¿Qué expectativas tienen padres e hijos trabajando juntos?

El padre suele querer que su hijo se identifique con El, que tenga objetivos similares para la empresa, que posea actitudes hacia el trabajo parecidas, que piense como Él lo hace. Pero además quiere que su hijo respete su autoridad y posición, quiere que su hijo sea un buen aprendiz y aprenda de Él.

El hijo, en cambio, quiere que su padre reconozca sus capacidades, quiere crecer en habilidades y responsabilidades, hacer su propio camino, y que en ese proceso su padre se sienta orgulloso de Él.

Es común que padres e hijos tengan diferentes estilos de dirección y distintas actitudes hacia el riesgo, sin embargo para que puedan trabajar juntos es importante el reconocimiento recíproco de los méritos de cada uno.

De todos modos, cuando se presentan conflictos más serios, es aconsejable acudir a la ayuda de terceros. Estos deben ser neutrales-un especialista en empresas familiares o un empresario familiar exitoso- ya que deben comprender la naturaleza de los problemas que se suelen presentar en este tipo de relación. Este asesor deberá conversar en privado con cada uno para hacer su diagnóstico de la situación. Posteriormente en presencia del asesor, padres e hijos deberán tratar los temas de conflicto.

Si con la intervención del asesor, no se solucionaran los problemas, el hijo deberá adecuarse a la forma de trabajo de su padre, o en defecto, retirarse de la empresa y buscar desarrollarse profesionalmente de otro modo. En cualquiera de los dos casos, no es raro que con el paso del tiempo se limen las asperezas, y ambos hagan un esfuerzo por comprender mejor la posición del otro.

Padre e hija trabajando juntos

Diversas investigaciones coinciden en destacar que los padres están mejor dispuestos a aceptar las críticas provenientes de sus hijas acerca de la empresa, que las que realizan sus hijos varones. Estas diferencias de actitudes probablemente se expliquen por la combinación de dos factores.

En primer lugar, los padres no suelen ver a las hijas como una suerte de amenaza competitiva, y por lo tanto, están más dispuestos a considerar lo que dicen de una manera racional, en segundo lugar, las hijas son más sensibles a las necesidades afectivas y se preocupan más por la armonía familiar. Por ello, su principal motivación en el ámbito de la empresa suele ser el deseo de ayudar a sus padres y a la familia, en contraste con la necesidad de logro personal que se

manifiesta más habitualmente en los varones. Suelen estar emocionalmente comprometidas con la empresa, y con frecuencia, son ambiciosas y tienen una gran capacidad de decisión, generalmente ya tienen una experiencia laboral previa desarrollada en otra empresa.

3.- Trabajar entre hermanos

Para que los hermanos sean buenos socios, deben compartir un compromiso, “un sueño”. El sueño suele estar imbuido en la rica cultura familiar, sus valores, filosofía y tradiciones.

Las sociedades entre hermanos que mejor funcionan son las capaces de complementarse con sus diferentes competencias, personalidades, estilos, y visiones que cada uno aporta.

La historia familiar compartida genera profundos vínculos afectivos que, volcados a emprender desafíos empresarios, llegan a resultar una enorme ventaja competitiva por la actitud de esfuerzo y afán de logro que consiguen.

Para que esa ventaja pueda mantenerse en el tiempo es necesario una sincera y eficaz comunicación entre ellos, creando un ámbito adecuado para conversar sobre temas que suelen ser tabú en las empresas familiares.

La rivalidad entre hermanos es normal, y en un contexto familiar sano puede ser útil para la relación. Pero la rivalidad suele ejercer una influencia negativa si afecta la calidad de trabajo directivo.

La tradición de favorecer a los hijos primogénitos dentro de las jerarquías familiares, en la que los hermanos mayores están destinados a suceder a los padres, puede conducir a una infravaloración de los menores.

Para prevenir los conflictos, los hermanos deberán tener bien definidos sus roles y responsabilidades dentro de la empresa. Cada uno debe demostrar sus capacidades y habilidades a través de los resultados de su gestión, procurando a la vez encontrar las formas de un trabajo conjunto. Debe haber también un reconocimiento explícito sobre quien ejercerá el liderazgo, una fluida y sincera comunicación.

Cuando se plantee alguna situación en la que uno se sienta molesto por el comportamiento del otro, debe existir la suficiente confianza y el clima adecuado como para asumirlo y conversarlo del modo apropiado, a fin de preservar la buena relación. Además, no se puede dejar de tener en cuenta que los cónyuges de los hermanos ejercerán presión.

El objetivo es ayudar a concentrarse en las propias funciones sin olvidar los valores y los objetivos comunes.

También es necesario que las remuneraciones se establezcan sobre una base objetiva, cuyo criterio sea compartido por los hermanos.

4.- El equipo de marido y mujer

Tradicionalmente, los empresarios han estado representados por varones, mientras que sus esposas pueden haber tenido un rol importante pero, a menudo, fuera del ámbito de la empresa. En los tiempos actuales, esta situación tiende a cambiar, ya que se ha visto que la esposa puede ser una socia activa del marido, incluso con participación en la dirección del negocio.

Con alguna frecuencia se presentan situaciones que producen tensiones cuando el marido escucha a su esposa pero no toma en cuenta sus sugerencias ni le da explicación alguna por ellos. Y conforme la comunicación va disminuyendo, es normal encontrar un mayor nivel de tensión.

Muchas veces, parte del problema de la relación entre cónyuges se da porque las decisiones del dueño de la empresa suelen ser arbitrarias o intuitivas, de modo que no es fácil justificarlas ni explicarlas con argumentos racionales como para que sean compartidas por la esposa. Esto suele molestar a la esposa, que siente- correctamente- que no es tenida en cuenta en las decisiones de la empresa cuando ella es tan dueña como su marido.

Marido y mujer deben prestar especial importancia a aprender a diferenciar la relación del trabajo respecto de la relación familiar, dado que pasan todos los días juntos.

Algunas recomendaciones para que marido y mujer puedan dirigir el negocio familiar:

- Deben definir claramente las tareas y responsabilidades que se asigne a cada uno.
- Establecer objetivos y metas concretos a alcanzar.
- Fijar normas claras para el ejercicio del poder.
- Prever el modo de resolver conflictos.
- Separar los problemas familiares de los laborales, de manera que los conflictos acerca de las decisiones directivas no se transformen en una cuestión familiar, ni los problemas familiares en laborales.
- Definir claramente que el matrimonio y los hijos están primero.
- Generar espacios de conversación adecuados, la comunicación debe ser clara y fluida.
- Cuidar sus reacciones ya que, en una pareja, cada uno sabe como complacer y como irritar al otro, de ahí la necesidad de una alta cuota de responsabilidad en el cuidado de las propias reacciones.

5.- Cuando los socios son dos familias distintas

Pueden ser hermanas/os con sus respectivos hijos, cuñados o sobrinos, o simplemente dos familias sin parentesco entre sí.

Lo recomendable en estos casos:

- Establecer, con mucho cuidado, las pautas de relación con los esposos (sean socios de la empresa o no). Establecer claramente quien será el interlocutor válido de cada familia ya que a Él deberá acudir en caso de problemas. Es muy importante controlar el desorden en la circulación de información, sobre todo si esa información lleva una carga negativa, para que no se convierta en toxica (hablar a otro de alguien que está ausente, la circulación de chismes y rumores sin sustento alimentan las intrigas y corroe el funcionamiento de la empresa)

- Estar muy atentos a los sentimientos de exclusión propios y de los demás porque suelen perturbar la percepción y limitar las posibilidades de tomar las decisiones más adecuadas.
- Evitar las alianzas y las coaliciones.

6.- El consorcio de primos

Si una empresa dirigida por dos socios o por una familia de matrimonio e hijos es complicada, muchísimo más complejo es una gestión entre primos.

La clave del vínculo entre los primos está en cómo se haya hablado de la otra familia en la intimidad de la propia. Los celos y las rivalidades entre hermanos, cuñados, sobrinos, y primos se agitan en las reuniones familiares.

Los padres tienen mucha responsabilidad en cuanto a cómo se expresan sobre su hermano/a, cuñado/a, sobrino/a en la intimidad de su familia. También son peligrosas para la armonía familiar las proyecciones sobre los hijos propios y los sobrinos de las sombras de rivalidades de parejas de hermanos. Las soluciones deben ser exploradas e investigadas en cada caso particular.

7.- Los miembros de la familia que no trabajan en la empresa familiar

En una familia puede suceder que no todos trabajen en la empresa. No trabajar en la empresa de la familia, estar afuera, no significa que deban sentirse desligados afectivamente, de hecho, también puede llegar a querer a la empresa familiar, todo depende de cómo se haya vivido la empresa en el seno de la familia: si fue una fuente de alegría y satisfacción o una carga pesada origen de problemas y frustraciones.

La indiferencia de quienes no trabajan en la empresa familiar y el no ser tenidos en cuenta por quienes sí trabajan es una fuente muy importante de conflictos cuando se van sucediendo las generaciones en la gestión y cuando deben tomarse decisiones que afectan el patrimonio de la familia y al capital de la empresa. Una comunicación fluida es un requisito indispensable para mantener la armonía entre familiares: si uno de sus miembros trabaja en otra actividad y se encuentra lejos del

establecimiento, hay que enviarle la información sobre el estado de la empresa con cierta regularidad e invitarlo a participar en algunas actividades y/o en algunos de los órganos de gobierno.

De esta manera, la familia trabaja para que los miembros que se desempeñan fuera de la empresa, quieran tanto a la firma como los que trabajan en ella.

CAPITULO III

EL PROCESO DE SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Sumario: 1.- Transición y sucesión de la dirección; 2.- Características de las transiciones desde el lugar del fundador; 3.- Incertidumbres de las nuevas generaciones; 4.- Temas a tener en cuenta para una buena transición; 5.- Transición Generacional para las Familias Empresarias.-

1.- Transición y sucesión de la dirección

El termino sucesión se refiere al traspaso del mando y también es utilizado para denominar al proceso por el cual se transfieren los bienes de una persona fallecida a sus herederos.

De esta forma, el proceso de transición de la dirección describe el proceso del mando, como un proceso vital y no mortal.

La transición es un tema muy complejo, que se quiere y se rechaza, que se desea y se teme. Los hijos ven a los padres “anticuados”, los padres ven a los hijos “modernos” y sin experiencia. Tanto unos como otros quieren y temen el cambio al mismo tiempo.

Es muy habitual y hasta natural que a la primera generación, la fundadora, le cueste retirarse del manejo de la empresa. Estas personas han dedicado 30, 40, 50 o más años de su vida a construir una compañía con mucho esfuerzo, y se sienten muy orgullosos de haberlo hecho. En algún momento se decidió la incorporación de los hijos u otros familiares, lo que les permitió, por un lado, delegar ciertas tareas, mientras que por otro, requirió mayores esfuerzos por lo complejo de las relaciones. Muchas veces se les reprocha (no siempre con justicia) no haber preparado a la generación siguiente y ser un freno para el progreso. Pero de una u otra manera esta primera generación construyó y continuó una empresa y llega un momento en el que debe pasar de mando.

¿Cuándo comenzar?

“En un estudio que citan Pithoud y Doderó, se analizaron 42 empresas y, según el momento en que se inició el proceso de transición, arrojó los siguientes resultados:

- 10 años antes de su culminación, la transición fue exitosa 12 de 14 empresas (85%)
- Menos de 2 años antes, la transición fue exitosa en 2 de 8 empresas (25%)
- Entre 10 y 2 años, la transición fue exitosa en 10 de 20 empresas (50%).”(17)

“Cuando” llega el momento es imposible de establecer a modo de regla. No existe un momento preciso y universal para todas las empresas familiares. El tema más importante probablemente no sea cuando sino como se hace el proceso de traspaso del mando.

Salvo incapacidad repentina, por accidente, enfermedad o fallecimiento, es raro que este cambio ocurra de un día para el otro. Lo más común es que sea un proceso, es decir, una serie de acciones a través del tiempo que tienen como objetivo

⁽¹⁷⁾ PITHOUD, A. y DODERO, S.: La Empresa Familiar y Sus Ventajas Competitivas, Buenos Aires, 1997)sin pagina

que un miembro de la generación siguiente asuma progresivamente más responsabilidad. A este proceso se llama “transición de la dirección”.

Tal vez este sea uno de los temas más difíciles de encarar por las familias de empresas familiares. El paso del tiempo, la vejez, el deterioro, la enfermedad, la disminución de las capacidades cognitivas, el cansancio, la necesidad del retiro, la fantasía del descanso, son experiencias que distintas familias viven de diferentes maneras según su propia historia.

Este proceso de transición está estrechamente relacionado con las experiencias de ingreso de la generación siguiente, ya que es la va a asumir el mando de la compañía, por eso es necesario que exista una preparación previa.

La preparación consiste en formar profesionalmente a los miembros de la familia que, en principio, quieran trabajar en la empresa familiar y se sientan aptos para hacerlo.

2.- Características de las transiciones desde el lugar del fundador

Para el fundador, el negocio es una extensión de sí mismo. Su ego se prolonga en la empresa y siente cualquier amenaza como dirigida hacia su persona. Está totalmente identificado con ella, por eso al mismo tiempo que quiere que sus hijos lo hereden, le cuesta pensar en la idea que lo remplacen.

Estos son diferentes estilos utilizados por los fundadores de una empresa cuando delegan la dirección a sus sucesores:

- El “monarca”: no abandona su puesto hasta que es forzado a hacerlo, por muerte o por una rebelión palaciega.
- El “general”: es desalojado a la fuerza, pero maquina su regreso. Vuelve inesperadamente para salvar a la compañía, supuestamente venida a menos por la generación siguiente.
- El “embajador”: abandona su puesto elegantemente y desde su retiro actúa como consejero o tutor.
- El “gobernador” maneja la empresa por un plazo limitado, se retira y busca otras salidas vocacionales.

- Los dueños que postergan conversar sobre la transición, se sienten desbordados por incertidumbres referidas a
 - Lo económico, resistencia y temor a tener que depender económicamente de los hijos y no poder disponer libremente de su patrimonio.
 - La vida misma, por no saber qué hacer, temor al aburrimiento, a la soledad, a la pérdida de las relaciones sociales.
 - Por desconfianza en la capacidad de sus hijos, porque considera que los hijos no están aun preparados para hacerse cargo de la empresa.
 - Por temor a conflictos entre los hermanos o por no saber cómo hacerlo sin crear problemas entre los hijos.

3.- Incertidumbres de las nuevas generaciones

- Desconfianza en la propia capacidad, por la inexperiencia, por no haberse sentido confirmado o por haber crecido bajo el amparo del paraguas de sus padres. Muchos jóvenes y no tan jóvenes, temen hacerse cargo de las riendas del negocio familiar y sienten las responsabilidades recibidas de sus padres como una pesada mochila.
 - No sentirse lo suficientemente formado. Parte de la desconfianza anterior está referida a los estudios: muchos creen que la formación teórica no les servirá para el día a día de las empresas familiares, otros dilatan las cosas anotándose en posgrados o cursos que si bien son necesarios, no tienen por qué ser incompatibles con la asunción de mayores responsabilidades.
 - Sobre la relación entre hermanos. Muchos hermanos se acostumbraron a contar con la mediación de los padres para manejar sus conflictos, la ausencia de esta contención en el trabajo puede atemorizarlos. Tener que decidir sobre quien está en condiciones para asumir la dirección se torna muchas veces, una misión imposible.
 - Sentimientos ambivalentes de temor y comprensión al tener que enfrentar la decadencia y el deterioro de los padres.

4.- Temas a tener en cuenta para una buena transición

- Cuanto más temprano se haga, mejores serán los resultados.
- Se debe entender que es un asunto asociado a la vida de la familia y de la empresa.
 - Es importante tener en cuenta el interés de los hijos. ¿están interesados en continuar con el negocio? ¿quieren hacerlo? ¿a alguno le interesa más que a otro?
 - El solo hecho de ser hijos del dueño/ fundador no quiere decir que cuenten con la preparación necesaria para sumir la dirección de una empresa. Comenzar el proceso con tiempo les permite prepararse para cuando llegue ese momento. Es recomendable que los hijos comiencen a trabajar en empresas ajenas donde no tengas los beneficios de las empresas familiares,.
 - Es recomendable que la designación de quien asumirá la dirección sea por consenso de toda la familia, tanto de los que trabajan en la empresa como de quienes no lo hacen.
 - Una vez que haya sido designado quien asumirá la dirección, es conveniente que los primeros tiempos sea una tarea compartida entre hijo y padre, desarrollando un proceso paulatino de asunción de responsabilidades por parte del nuevo y de delegación por parte del fundador.
 - Es aconsejable también abrir la discusión sobre la incorporación de un gerenciador ajeno a la familia.

5.- Transición generacional para las familias empresarias

“El gap generacional” en las familias empresarias: ¿Amenaza u oportunidad?

No hay nada nuevo en señalar el reto que supone la transición generacional para las familias empresarias. Tampoco lo es insistir en que este reto es aún mayor en la actualidad, ya que nunca antes se había hecho tanto hincapié en las diferencias existentes entre las dos generaciones responsables de lograr transferir con éxito el patrimonio familiar. Por una parte los “next gen”, millenials, nativos digitales, con una formación global y sobradamente preparados. Por otra los actuales propietarios

de las empresas familiares, los baby boomers, “inmigrantes digitales” y con un capital humano mucho más específico, en la mayoría de los casos forjado a raíz de muchos años de experiencia en la empresa familiar.

Si una famosa estadística publicada en los años 90 predijo que tan sólo el 33% de las empresas familiares superaban con éxito la transición de la primera a la segunda generación, sólo un 15% lo lograba de segunda a tercera generación y tan sólo un 4% lograba pasar de la tercera generación, ¿significa este “gap generacional” que está fatal estadística será aún mucho más dramática en el contexto actual?

No creo que sea el caso por varios motivos. En primer lugar porque la estadística está basada en un modelo tradicional de empresa familiar que a mi modo de ver ya no es válido. Este modelo supone que el éxito de la empresa familiar se mide por el número de años que las familias empresarias mantienen el control sobre los activos que poseen y que perder dicho control supone un fracaso. En un entorno altamente cambiante como el actual, donde los ciclos de vida de los negocios se han reducido drásticamente, medir el éxito como la supervivencia bajo control familiar no tiene sentido ya que supone negar opciones de crecimiento a través de M&As, inversiones en private equity, salidas a bolsa o incluso la venta como opción de salida (“exit”) cuando la familia considera que su capacidad de crear valor en un sector determinado ha llegado a su fin. Por ejemplo, el gigante de moda nupcial Pronovias hace unos días fue vendido a un fondo de inversión ante la falta de sucesor en la segunda generación ¿Un fracaso? La cifra de venta acordada (550 millones de Euros) parece indicar que no, pero algunos podrían cuestionar que podría haber mucha pérdida de valor tras la salida de una familia de una compañía. La importancia creciente de los family offices, muchos de los cuales surgen a raíz de la venta del negocio operativo, parecen sugerir que la creación de valor continua mas allá de la desaparición del negocio familiar. Según diversas fuentes, los family offices actualmente manejan más de cuatro trillones de dólares en inversión y su inversión en private equity creció del 15% en 2009 al 25% en 2015.

El entorno actual requiere un cambio de paradigma, donde el éxito de una familia empresaria se debe medir por su capacidad para crear valor transgeneracional,

es decir crear valor a lo largo de generaciones. Y es precisamente en este entorno donde a mi modo de ver, los “next gen” juegan un papel fundamental como agentes de cambio para lograr que sus familias empresarias adopten este nuevo modelo de éxito.

En el estudio denominado “Transferir el patrimonio sin matar la ambición” que hemos llevado a cabo recientemente junto con Credit Suisse, los 200 “next gen” encuestados de todo el mundo afirmaban que para ellos, el aspecto más importante que debe ser transmitido en un proceso de transición generacional es la mentalidad emprendedora (un 34,8% de los encuestados lo situaron en primer lugar), seguido muy de cerca por los valores familiares (que es una prioridad para el 31,4% de los next gens). Muy por debajo situaron la importancia del control familiar (prioritario solo para el 19,6%) y las habilidades de gestión (situado en primer lugar solo por el 14,2% de la muestra). En esencia, el estudio sugiere que los “next gen” están demandando que el proceso de transición generacional se centre en el nuevo paradigma de éxito, basado en la creación de valor a largo plazo, y no en el modelo tradicional donde lo importante es transmitir el control y la forma de gestionar los negocios actuales.

Hay familias que parecen tener ya claro este “cambio de paradigma” en el que el éxito de sus empresas familiares no necesariamente está basado en mantener el control familiar sino en crear valor transgeneracional. En una entrevista reciente el Presidente del Consejo de Administración de Marriot International, Bill Marriot Jr, comentaba: “Mi hijo conocía el negocio, pero no era feliz trabajando en la compañía. Te tiene que gustar tu trabajo o de lo contrario no puedes crear valor. Decidió dejar su trabajo en la empresa. Yo estuve de acuerdo con él” De este modo, Bill al cumplir los 80 años transmitió el liderazgo del negocio a Arne Sorenson, el primer CEO no familiar de Marriot.

Y esto es así porque la capacidad de crear valor de las familias empresarias reside en primer lugar en su capacidad para mantener una mentalidad emprendedora que les permita explorar nuevas formas de crear riqueza al tiempo que explotan de forma eficiente sus activos clave. En segundo lugar, reside también en lo que dota al

modelo de propiedad familiar de rasgos únicos: el alto impacto que los valores familiares tienen en la estrategia de las empresas familiares y en la forma de gestionar el patrimonio por parte de las familias empresarias.

Esto supone sin duda buenas noticias para el éxito del proceso de transición generacional. El énfasis en el control y en las habilidades de gestión implica implementar una serie de “toolsets” y desarrollar una serie de “skillsets”, referidas a un ámbito temporal concreto. Por tanto es lógico suponer que van a existir diferencias entre las dos generaciones en la forma de entender la importancia de mantener el control familiar así como en cuáles son las habilidades de gestión necesarias para liderar con éxito los negocios familiares. Por el contrario, el énfasis en la mentalidad emprendedora y en los valores familiares implica actuar en el ámbito del “mindset”, que es más atemporal, lo que implica que aunque pueden existir diferencias, el gap generacional en relación a estos dos aspectos será mucho menor.

Así pues, al centrar el proceso de transición en la trasmisión de los valores y de la mentalidad emprendedora a la siguiente generación (vs control y habilidades de gestión), los actuales propietarios de las empresas familiares pueden convertir la amenaza del gap generacional en una oportunidad para generar un nuevo “mindset” en las familias empresarias, que les garantice la creación de valor a largo plazo. Son numerosos los ejemplos de familias que han logrado generar este “mindset” en donde los valores y la mentalidad emprendedora ocupan una posición central. Un ejemplo, es la familia Mulliez, una familia francesa que en su sexta generación ha logrado, por un lado, transmitir los valores familiares generación tras generación, consiguiendo la cohesión de sus más de 550 miembros y, por otro lado, fomentar el espíritu emprendedor de la familia, creando un conglomerado de más de 7000 tiendas (Auchamp, Decathlon, Leroy Merlin, etc.) con aproximadamente 300.000 empleados.

Sin embargo, transmitir este mindset es mucho más complejo que transmitir una serie de herramientas y habilidades. Por ello, para que el gap generacional sea realmente una oportunidad de cambio las familias empresarias deben iniciar el proceso de transición mucho antes del momento de ceder el testigo, pues el objetivo

final no es formar sucesores sino educar a la siguiente generación en su rol de dueños, y esto no se consigue de un día para otro”⁽¹⁸⁾

⁽¹⁸⁾ Consultas a cursos Instituto Argentino de la Empresa Familiar ,en Internet: <http://www.iadef.org>, Septiembre 2017

CAPITULO IV

PROFESIONALIZACIÓN Y ÓRGANOS DE GOBIERNO

Sumario: 1.- La profesionalización; 2.- La organización de la empresa familiar; 3.- ¿Qué son los órganos de gobierno?; 4.- El consejo de familia; 5.- Consejo de Administración; 6.- El protocolo familiar.-

1.- La profesionalización

En general, cuando se habla de profesionalización respecto de las empresas familiares nos referimos a la contratación de profesionales extrafamiliares para que participen en las actividades de gestión. Pero también puede referir a la formación y preparación de los miembros de la familia cuando ya no alcanza con la vocación y el entusiasmo. Hoy la competencia ha crecido, y mantenerse en el mercado además de la pasión necesita del conocimiento.

Par el mundo de los negocios del siglo XXI, ya no alcanza con el ímpetu y el espíritu emprendedor del fundador, la motivación, el entusiasmo, el oficio y la experiencia sobre todo si la idea es incorporar nuevas generaciones que no participaron de ese proceso inicial. Ese nuevo siglo no permite el lujo de dirigir una empresa sin formación profesional.

Cuando una empresa crece, lo habitual es, en primer lugar que se tenga en cuenta a los integrantes de la familia para que trabajen en ella, sin considerar la posibilidad de traer personas ajenas pero con experiencia. Se suele incorporar a los hijos de los dueños y de otros parientes sin reparar en sus competencias y habilidades, ni en las necesidades del negocio.

En otros casos, las empresas en expansión de dan cuenta de que no basta con los miembros de la familia para cubrir los puestos directivos. El aumento de complejidad en lo organizativo y administrativo, y el avance tecnológico continuo hacen que la especialización sea una demanda creciente y exige la contratación de gente experta en alguna área determinada. Cuando los puestos no pueden ser cubiertos por familiares, la empresa se ve obligada a importar capital humano. Las empresas de éxito incorporan personas que acrediten formación y experiencia.

La incorporación de directivos de primer nivel en la empres familiar choca, en muchas ocasiones, con el principio de autoridad del empresario-propietario familiar, así como con la tradición de la propia empresa y con sus diversos estamentos acostumbrados a un modo diferente. La incorporación de “extraños” constituye siempre un cambio. Sin embargo, es indispensable que “el extraño” sienta que tiene el voto de confianza de la familia, esto es fundamental para el éxito en sus nuevas labores.

Profesionalizar a las empresas implica que los miembros de la familia se preparen para realizar las tareas que les correspondan, la portación del apellido no es suficiente formación.

Sea que trabajen en la empresa o sean solo accionistas, deben conocer los asuntos de las distintas áreas de las empresas familiares. Del mismo modo, aunque la distribución de funciones y tareas requiera de alguna especialización, también es positivo que todos tengan algún tipo de conocimiento sobre todas las áreas.

Profesionalizar a la familia implica educarla en su responsabilidad como dueña de la empresa para lo cual se hace imprescindible la confección de acuerdos familiares y normas de convivencia entre la empresa y la familia. Para ese fin, trabajar sobre la comunicación constituye una herramienta imprescindible.

Profesionalizar a la empresa implica que quienes se hacen cargo de la gestión sean competentes y cuenten con una excelente formación, sean de la familia o no.

Profesionalizar a los profesionales implica que aquellos que trabajen con empresas familiares (contadores-abogados-consultores en comercialización-consultores de calidad-etc.) conozcan y comprendan como es el funcionamiento de una empresa familiar.

Es importante aclarar que si bien la profesionalización en la empresa familiar es imprescindible, no es garantía suficiente para su supervivencia.

2.-La organización de la empresa familiar

La forma como se organiza una empresa familiar depende de dos variables: el tamaño de la empresa y el número de personas que integran el grupo familiar. Estas variables pueden combinarse de diferentes maneras:

- Empresa chica/ Familia grande

Es el caso de una familia numerosa, de varios hermanos, con una empresa pequeña que les alcanzo a los padres para vivir bien y criar a todos los hijos, pero no es suficiente para una familia numerosa.

En este caso, los padres deben, desde muy temprano transmitirles a sus hijos que deberán ganarse la vida fuera de la empresa. Sin embargo, si el perfil profesional de alguno de los hijos coincidiera en algún momento con lo que la empresa necesita, ese integrante de la familia podría trabajar en ella siempre y cuando además de ser un profesional de solida formación mantuviera el cariño de sus otros hermanos por la empresa.

- Empresa grande/Familia chica

El caso inverso es el de una familia pequeña, padres con un hijo único por ejemplo, con una empresa grande.

En estos casos, la familia necesita buscar profesionales “ajenos” a su círculo familiar para que trabajen en la empresa familiar.

Para que esta clase de empresa familiar sobreviva, sus dueños deben ser capaces de dirigir a este tipo de profesionales. Esto implica, en gran medida, saber dirigir con respeto y aprender a escuchar ya a preguntar.

- Empresa grande/Familia grande

Una empresa grande trae el beneficio, para una familia grande, de que puede haber trabajo para todos, pero al mismo tiempo, esto también aumenta la cantidad de posibles problemas. Cuanto más grandes sean la familia y la empresa, más complejas serna las relaciones y más necesaria la presencia de un consejo de familia con reglas y normas de funcionamiento claras, que se plasman en el protocolo de la familia empresaria.

- Empresa chica/ Familia chica

Esta situación se presenta, por lo general, en empresas nuevas o reestructuradas que se encuentran en un proceso inicial de evolución. En este caso, se hace necesario cuidar y promover la mejora de las capacidades de los miembros que componen la empresa ya que, con seguridad, van a tener que ocuparse de varios asuntos simultáneamente.

Muchas de estas situaciones, ameritan la constitución de instituciones que faciliten la gestión: los órganos de gobierno.

3.- ¿Qué son los órganos de gobierno?

Son diferentes instancias cuya constitución depende básicamente de la cantidad de familiares que trabajen en la empresa y del momento evolutivo en que se encuentra la empresa familiar.

Es una nueva distribución de tareas, ya no en el ámbito de la gestión del día a día sino en el de las grandes decisiones.

Estos órganos funcionan en relación con la empresa y con la familia, son una instancia necesaria para cuando llega el momento en que ya no pueden “estar todos en todas las cosas”. Entonces, en ciertas cuestiones, algunos miembros de la familia deben estar representados por otros.

4.- El consejo de familia

En el mundo de los negocios, es aceptado que existan instancias de decisión en los niveles más altos de una empresa y que se establezcan pautas de funcionamiento para dichas instancias. Además existen diversos códigos de buenas prácticas al respecto e incluso leyes que regulan el gobierno corporativo en distintos países.

Para poder llevar adelante procesos de discusión así como de toma de decisiones ordenadas y eficaces y establecer bases sólidas para el futuro, es recomendable la formación de órganos que sirvan como espacios de debate de las distintas cuestiones que, desde la familia, pueden llegar a influir en la marcha de la empresa.

La constitución de estos órganos depende mucho del número de miembros que constituyan la familia. No es lo mismo familias de tres o cuatro personas que otras con diez o veinte miembros. Cuando la familia tiene un número de miembros que requiere un sistema formal de gobierno con sus correspondientes órganos, suele recurrirse al Consejo de Familia; cuando la empresa familiar lleva varias generaciones y sus miembros son muchos hablamos de Asamblea de Familia.

La base del consejo de familia es algo tan simple como una reunión familiar y puede ser muy provechoso para una empresa. Básicamente, se trata de una reunión periódica, de frecuencia a determinar en cada caso (por lo menos una vez al año) de todos los miembros de la familia, trabajen o no en la empresa, para conversar sobre cómo van las cosas, en que se ha avanzado, que debe corregirse, revisar responsabilidades de áreas y definir las cuestiones importantes que trascienden la gestión cotidiana.

Su propósito es establecer un espacio en que los parientes puedan expresar necesidades y expectativas respecto de la empresa, y establecer políticas para preservar a largo plazo los intereses de la familia.

Para ciertas familias, es recomendable la participación de un coordinador externo, una persona de confianza de toda la familia, con las funciones de llevar ordenadamente el tratamiento de los puntos determinados, facilitar la participación de

todos, aun la de aquellos mas callados o apocados. Es importante que en estas reuniones, todos y cada uno escuchen la vos de los otros y la suya propia, que se promuevan consensos y acuerdos.

Modelo de agenda para una reunión del Consejo de Familia de una hipotética empresa familiar

Reunión del 29 de diciembre 16 hs. Salón Dorado- Hotel Hilton (se ruega puntualidad)

- Designar el coordinador.
- Nombrar el responsable para el acta.
- Revisar lo conversado en la reunión anterior.
- Si se plantearon tareas a realizar, permitir que los responsables expresen lo actuado.
- Dar la bienvenida a Juanita a su primera reunión. El abuelo le contara que se espera de Ella.

Juanita expresara sus expectativas.

- Javier solicito revisar la política de remuneraciones.
- Presentación de informa de resultados de las distintas áreas.
- Planes para el próximo año.
- Escuchar la propuesta de María José y Oscar sobre la posibilidad de abrir una nueva unidad de negocio.

El Consejo de familiar cumple no solo funciones deliberativas de los grandes temas, también es el ámbito donde se incorporan las nuevas generaciones, donde se enseña a amar la empresa familiar porque se habla de su historia, se transmite su cultura y el espíritu emprendedor, y cumple también una importante función formativa, tanto de las nuevas como de las primeras generaciones, con la premisa: “nadie sabe tanto como para no poder aprender algo del otro”.

Composición del consejo familiar

La composición y el tamaño del consejo de familia dependerán, entre otros, del tamaño de la familia, y de la etapa del ciclo de vida de la empresa.

Es deseable que en el consejo de familia haya representación de cada rama de la familia.

Estructura del Consejo de familia

Puede decidir organizarse en comisiones de trabajo a fin de desarrollar de forma específica un tema o proyecto vital y/o urgente (políticas de incorporación o despido, remuneraciones, asuntos jurídicos, historia familiar, organización de eventos familiares).

Funciones del Consejo de familia.

- **EDUCAR:** Formar a los miembros de la familia en asuntos de dirección, de administración de las empresa familiar, como accionistas, responsables y guardianes del patrimonio familiar.
- **CONCILIAR:** Buscar la unidad y la armonía en la familia, prevenir conflictos, sostener valores.
- **DEFINIR POLITICAS (ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS):** Normas y reglas que reflejen los acuerdos internos con respecto a temas fundamentales relacionados con la empresa, la propiedad y la familia.

5.- Consejo de administración

Algunos autores proponen también la creación de un Consejo de administración. Este órgano suele estar formado por profesionales independientes que, de una manera u otra, están vinculados a la empresa: contadores, abogados, asesores comerciales, consultores especialistas en empresas familiares. Suelen existir en las grandes empresas o en las que cuenten con un número importante de familiares.

Las funciones del Consejo de administración no son las de tomar decisiones, privativas de la familia, sino las de aconsejar líneas de acción, sugerir caminos para que las nuevas generaciones obtengan una formación con un alto grado de profesionalidad, competencia y responsabilidad. De acuerdo con las necesidades de la empresa, los consejeros actúan como proveedores de información, promueven discusiones abiertas, ayudan a los familiares a llegar a una visión adecuada de la relación existente entre la familia y la empresa y promueven el establecimiento de un protocolo familiar.

6.- El protocolo familiar

El protocolo contiene los acuerdos hechos por la familia para garantizar una convivencia armónica; ante todo es de carácter moral y no legal. Es decir, la familia lo cumple porque tiene interés en que la generación actual y las próximas se puedan entender. Este documento traza, entre otras cosas, las grandes líneas filosóficas para el manejo del negocio y establece los valores que la familia desea preservar, así como las reglas específicas para orientar las relaciones de los herederos con la empresa.

Un acuerdo de voluntades, consensuado y unánime, desarrollado entre los miembros de una familia y la empresa familiar que hace posible la aparición de un código de conducta que regule las acciones entre ambas.

En palabras sencillas, es redactar reglas de juego, claras y consensuadas por las que se regirán las relaciones entre los distintos miembros a partir de ese momento.

El protocolo es un acuerdo básico con puntos detallados, una especie de Constitución para el grupo, por eso es recomendable que se establezca en un documento por escrito y que sea firmado, a modo de compromiso, por todos los integrantes de la familia, trabajen o no en la empresa familiar. Una vez terminado, también deberían firmarlo los familiares políticos para dejar constancia de que han sido informados. De esta manera, el día de mañana, nadie podrá alegar “ignorancia”

sobre como la familia decidió organizarse. Representa un código de conducta que permite dividir los asuntos de la familia de los de la empresa.

Más que un documento, el protocolo es un proceso, largo y trabajoso, que requiere por una parte, la colaboración de toda la familia y, a menudo, también la de un asesor externo, próximo o afín a la familia y conocedor de la empresa.

También es recomendable que en el protocolo quede asentada la periodicidad para su revisión (por lo menos cada 5 años).

Objetivos del protocolo familiar.

- Instalar un proceso de comunicación intrafamiliar para tratar temas difíciles sobre la relación familia-empresa.
- Clarificar y delimitar los ámbitos de actuación de la familia y de la empresa.
- Establecer de antemano como solucionar problemas que es probable que se presenten.
- Tener en cuenta los intereses, expectativas, objetivos personales y profesionales de los familiares para evaluar su compatibilidad con la estrategia de la empresa.
- Objetivar y despersonalizar actividades realizadas por familiares en la empresa: remuneraciones, desempeños, asignación de puestos, etc.

En definitiva, en las empresas familiares no hay soluciones mágicas. No hay, por tanto un documento estándar válido para todas las empresas, sino que hay que hacer un traje a medida de cada una. El mejor momento para elaborar el protocolo familiar es cuando no existan problemas serios entre los familiares, ya que de este modo podrá convertirse en un instrumento útil, porque la familia ya estará preparada para cuando los conflictos surjan, es decir que contiene las respuestas o soluciones anticipadas.

Bases para la redacción de las reglas:

- Cuando y en qué circunstancias los hijos podrán trabajar en la empresa. Esto implica definir:

- ✓ Educación que deberán tener: escolar, universitaria, posgrado.
- ✓ Que experiencia previa será requerida.
- ✓ Si debe existir un puesto vacante o se creara el puesto si hace falta.
- ✓ Si se establecerá alguna edad para ingresar a la empresa familiar.
- ✓ Si es posible reingresar en la empresa familiar cuando ya haya trabajado y se hubiera ido voluntaria o involuntariamente.
- ✓ Si estará permitido trabajar part-time
- ✓ Si los parientes políticos podrán ingresar en la empresa familiar y en ese caso, con qué condiciones.
- ✓ Si podrá ingresar todos los hijos o si se pondrán condiciones.
- ✓ Que pasara si los hijos se divorcian.

- Explicitar los valores y las creencias que se quieren respetar.

- Definir la visión de los familiares sobre el futuro de la empresa. En las empresas familiares las visiones son muy personales y emergen de los valores y aspiraciones fundamentales de cada uno. Definen quienes son, que quieren ser, que tipo de empresa desean construir. La visión tiene el poder de alimentar la pasión y, sobre todo, darle sentido al trabajo en la empresa familiar.

Tanto las visiones individuales como las compartidas suelen ser dinámicas y evolucionan en armonía con los ciclos de vida. Por este motivo hay que monitorear la evolución de las visiones de cada uno y su compatibilidad para desarrollar una visión compartida con futuro.

- Definir el tipo de empresa familiar que se quiere tener: tamaño, local internacional, tipo de negocios en los que participar.

- Como se evaluara el desempeño de los familiares. En las empresas familiares la implantación de un sistema de evaluación no resulta fácil porque las personas que han de evaluar son, muchas veces, “juez y parte”, y no pueden hacerlo con objetividad y ecuanimidad. El consejo familiar, será la instancia final para

determinar la calidad de desempeño, cuando hubiese dificultades para su interpretación.

- Como será la promoción, como se accede a la presidencia, ¿ cómo elegir al nuevo presidente? Cuando debe tener lugar el cambio de presidencia? ¿podrá acceder un no familiar? ¿y a la gerencia general?

- ¿Qué criterios regirán para la fijación de las remuneraciones? Habrá que establecer un sistema de remuneraciones que, de acuerdo con el mercado laboral, retribuya según la dedicación, las responsabilidades y los objetivos logrados.

- ¿Cómo se resolverán los conflictos familiares? Si los valores a mantener incluyen la lealtad y sinceridad entre los familiares muy probablemente se logre un nivel de comunicación sincera y fluida entre ellos, que hará más sencillo anticiparse a los conflictos potenciales, o resolverlos apeas surjan. La participación de miembros externos del directorio pueden ser de suma utilidad para mediar entre las partes y encontrar soluciones.

- Una descripción de las tareas, responsabilidades, obligaciones y derechos que les incumben al consejo familiar y a la asamblea familiar.

- Sobre la propiedad:

- ✓ Precisar cómo se accede a la propiedad: pacto de sindicación de acciones para la compra-venta

- ✓ Determinar el criterio para fijar el precio de las acciones.

- ✓ Estipular alternativas para el caso de que ningún familiar estuviera interesado en comprar a otro familiar que quiera desprenderse de sus acciones.

- ✓ Establecer criterios de preferencia para las compras de acciones. Incluso esta clausula puede tener valor legal incorporándola al estatuto de la sociedad o realizando un contrato parasocietario con efectos legales entre los accionistas familiares.

- ✓ Puntualizar las restricciones para desarrollar negocios que pudieran entrar en competencia con los de la empresa familiar, o de usar el nombre de la familia para otro negocio individual.

- Como serán atendidas las necesidades de los familiares. Esta cuestión exige establecer los criterios que regirán la política de dividendos. Se debe estipular como se atenderán las necesidades de los familiares, que por razones de edad se han retirado de la empresa, dejando el lugar a sus descendientes. Es conveniente que todos estos aspectos estos previstos en el protocolo familiar.
- Qué responsabilidad tiene la familia y la empresa familiar frente a la comunidad.

En la Argentina, no existe una legislación específica para el protocolo de las empresas familiares, la vinculación es fundamentalmente moral, es un compromiso que todos saben que tomaron porque tienen interés en que las próximas generaciones pueden entenderse.

Los miembros de la familia se comprometen a ciertos actos y comportamientos ante determinados hechos pero no existe una obligación legal, es solo moral entre las partes. Se trata pues de un pacto de honor.

CAPÍTULO V

RELEVAMIENTO, DIAGNOSTICO Y PROPUESTAS

Sumario: 1.- Análisis preliminar; 2.- Caso 1: Joyería Lingotes de oro; 3.- Caso 2: Cou SA; 4.- Caso 3: TA Ranchillos SRL;

1.- Análisis preliminar

El análisis que a continuación se desarrolla trata sobre tres casos de negocios familiares tucumanos, con diferentes actividades económicas, pero con necesidades y problemáticas en común. Los nombres de las empresas y personas entrevistadas fueron modificados, para mantener la confidencialidad de la información brindada.

Teniendo en cuenta el marco teórico relatado en los capítulos anteriores, se buscará descubrir los problemas que afronta esta empresa familiar en particular, diagnosticando sus principales falencias con sus respectivas soluciones, brindando herramientas de profesionalización tales como organigramas, manuales de funciones e informes para la dirección. (Anexos)

2.- Caso 1: Joyería Lingotes de Oro

Se realiza la entrevista al gerente de la empresa Sr. Víctor de la Fuente, quien está al frente de la empresa fundada por sus abuelos David y Rebeca de la Fuente, quienes trabajaron durante toda su vida en relación de dependencia, y su principal deseo era tener en emprendimiento propio e independizarse.

Fue de esa forma como deciden emprender la actividad comercial de venta de joyas de plata, de plata y oro y de oro 18k así como también relojes de diversas marcas, buscando principalmente el sustento para su familia.

La joyería transita la tercera generación, y si bien no tiene un organigrama, debido a que se trata de una estructura funcional muy sencilla, la dirección esta formada por Víctor, su esposa y hermana. Todas las decisiones en cuanto al giro del negocio son tomadas por ellos, y tienen dos empleados, una vendedora y un cadete/vendedor, quienes se encuentran en relación de dependencia.

El promedio de edad de los dueños y empleados es de 35 años, con lo cual se trata de una generación bastante joven.

El clima de trabajo es agradable, no se presentan mayores conflictos, quizás porque la estructura es muy chica y con solo dos empleados, lo cual permite trabajar con mucha tranquilidad.

Los empleados se encuentran identificados con los valores de la empresa, que están orientados a la calidad y cordialidad en la atención al cliente.

En cuanto a la política de ingreso y remuneración de familiares, no hay una política definida, con lo cual tampoco cuentan con un protocolo de familia y aseguran que hasta ahora no fue necesaria su implementación, consideran que las reglas de juego están claras.

Con respecto al tema de la sucesión, manifiestan que sus hijos aun son muy pequeños, pero que es su deseo que continúen con el negocio familiar que heredaron.

ANALISIS FODA

FORTALEZAS:

- Trayectoria y confianza calidad en la atención.

OPORTUNIDADES:

- Ventas y atención por medios electrónicos. Facebook y demás redes sociales.

DEBILIDADES:

- Respaldo Económico financiero.

AMENAZAS:

- Crisis generalizada, recesión.

3.- Caso 2: Cou SA

Se entrevista a Laura Mereles, CPN, 35 años, quien es la responsable de administración y finanzas de la empresa, y actúa como nexo entre la empresa y el estudio contable externo, brindando y obteniendo información para la toma de decisiones.

COU S.A., es una sociedad anónima, que fue constituida el 01/11/2009. La misma, proviene de la Escisión de MAC S.A., absorbiendo el 70% del capital de ésta sociedad. Es constituida por dos hermanos Felipe y Ricardo Cruz.

Luego, cuando uno de los hermanos, Felipe Cruz fallece, asume su lugar uno de sus hijos de forma no prevista.

El directorio esta integrado por Mabel esposa del fundador y Luis María, hijo del fundador y presidente directorio,

Su Actividad Principal es la explotación agrícola, mediante el cultivo de Soja, Maíz, sorgo, trigo y Caña, y su comercialización.-

La modalidad de trabajo de la caña es a través de contratos de maquila con los ingenios, se produce caña y vende bolsa azúcar.

La empresa ha crecido bastante en los últimos años, incrementando sus hectáreas en las localidades de Santa Rosa de Leales y El charco Santiago del estero.

COU, carece de un organigrama, aunque los responsables de cada sector y las funciones están diferenciadas, no tiene una estructura formal, como así también no tiene manuales de funciones o procedimientos, ni un protocolo de empresa de familia.

Las decisiones en cuanto al giro del negocio, compras, ventas, inversiones, son tomadas únicamente y de forma unipersonal por el presidente del directorio, aunque también trabajan dos familiares en la empresa, -Madre y Hermano-, estos no participan de la toma de decisiones, si gozan de la participación de los beneficios de la empresa, en la distribución de dividendos.

En cuanto al uso y dotación de tecnología, la misma es suficiente para las necesidades que tiene la empresa, ya que a nivel sistema, cuentan con sistemas Synagro campo y contabilidad, y en cuanto a bienes de uso para la explotación, los mismos son renovados de acuerdo a la necesidad y volumen de producción.

La empresa no tiene una política para contratación y remuneración de familiares, el único personal que trabaja, además del presidente del directorio, lo hace bajo una relación de dependencia.

Los empleados se identifican con los valores de la empresa, los cuales se encuentran implícitos: compromiso, responsabilidad, identidad, pasión, honestidad, fidelidad. Es preciso aclarar que la empresa tiene empleados de más de 30 años de antigüedad que trabajaban con el fundador. Tiene 2 empleados administrativos externos y un familiar que se encuentran en relación de dependencia y 4 empleados en el campo, de edades variadas, dos en relación de dependencia y dos con contrato de prestación de servicios.

Se desconoce la visión de los familiares que no trabajan en la empresa, ya que cada uno tiene proyectos personales y no están involucrados en la gestión, se piensa que tienen la visión de continuidad, ya que si bien no participan de las decisiones, se benefician cuando hay resultados positivos. Sin embargo no manifiestan intención de formar parte.

El clima interno, por lo general es bueno, se trabaja en un ambiente agradable, donde cada uno sabe lo que tiene que hacer y tiene libertad de hacerlo a su

manera, se valoran los aportes y sugerencias que se puedan hacer y hay mucha flexibilidad por parte del dueño.

Los principales conflictos tiene que ver con falta de comunicación en línea descendente, donde no siempre la administración esta al tanto de todas las decisiones que toma la cúpula y que afectan o retrasan el trabajo diario, por ejemplo, proveedores o clientes que reclaman condiciones o pagos negociados con el director y de los cuales la administración no tiene conocimiento. Existen conflictos también, en cuanto a tareas que son del campo y recaen en la administración por falta de una adecuada delegación o claridad en la división de funciones.

No se piensa en un sucesor aun, porque COU atraviesa una segunda generación muy reciente. Si se piensa en una gestión del directorio compartida con el hermano menor, quien se encuentra finalizando la carrera de CPN, y tiene un espíritu empresarial innato.

ANALISIS FODA

FORTALEZAS:

- Inmuebles agrícolas de propiedad de la empresa, ubicados en zonas geográficas lindantes
- Experiencia del rubro en el mercado, atento de que COU S.A. proviene de la Escisión de MAC S.A.-
- Personal capacitado.-
- Diversificación de Cultivos.-

OPORTUNIDADES:

- El mercado de azúcar comienza a volverse más interesante, como consecuencia del aumento de la demanda del alcohol para la formulación de los biocombustibles.-
- Expectativa Suba U\$S.-
- Demanda Creciente de Alimentos.-

DEBILIDADES

- Necesidad de realizar ciertos trabajos con contratistas.-

AMENAZAS

- La actividad desarrollada se encuentra expuesta a los fenómenos climáticos.-
- Incidencia de la situación financiera , en la que se encuentra inmersa la Provincia de Tucumán, con respecto al mercado azucarero.-
- Política Económica.-
- Holdouts.-
- Aumento de Costos.-

4.- Caso 3: TA Ranchillos SRL

Se entrevista a la Sra. Guzmán María José, de profesión, ingeniera en sistemas, 37 años, Gerente general, apoderada e hija del dueño de la empresa.

Agua Dulce inicia sus actividades en el año 2000, a partir de la quiebra del Ranchillero SA, empresa donde trabajo durante 27 años el Sr. Guzmán Ramón, dueño actual de la empresa.

El Sr. Isa, fue chofer durante casi toda su vida, y conociendo el oficio y desde adentro la actividad del transporte, sumada a la crisis pos quiebra de la empresa donde había trabajado durante tantos años, adquiere su primer colectivo con la venta de una propiedad, luego se suma su hijo, Oscar Guzmán, y un ex compañero de trabajo, el Sr. Figueroa, y es así como la empresa, en el año 2003, va tomando forma y se constituye formalmente como una SRL, obteniendo la concesión de la línea que une Ranchillos con la ciudad. Durante los primeros años, los socios eran los choferes de las unidades, y luego en el año 2006, deciden la incorporación de empleados por la gran demanda de servicios y el constante crecimiento de la empresa.

La actividad principal de la empresa es el transporte público de pasajeros, presta servicios interurbanos entre diferentes localidades que unen el interior y la ciudad de San Miguel de Tucumán, para lo cual cuenta con una flota de 32 unidades,

48 empleados, entre los cuales se encuentran choferes, personal de tráfico y personal administrativo. Y actualmente la empresa es gerenciada por Ramón Guzmán (63) y sus hijos María José (37) y Oscar (42).

Los empleados se identifican con los valores de la empresa en la Honestidad, respeto, buen trato a los pasajeros y compromiso.

En la empresa trabajan familiares: hijos, hermanos, sobrinos y yernos, todos se encuentran en relación de dependencia, recibiendo un sueldo de acuerdo a la función que desempeñan en el convenio que los enmarca, mientras que los socios (padre e hijo) reciben la distribución de honorarios en función de los resultados. Esta es la política de remuneración definida por la familia. Si bien, no esta formalmente escrita, se encuentra implícita la posibilidad de incorporar familiares a la empresa en cualquier función, de acuerdo a su perfil y capacidades.

Es preciso aclarar que debido a la gran participación de los familiares en la empresa, se presentan muchos conflictos en cuanto a la toma de decisiones, ya que los empleados no siempre entienden de donde provienen las directivas, como así también en cuanto a la convivencia, clima de trabajo y manejo de la información. Se presentan contradicciones a la hora de realizar algunas acciones, ya que las ordenes provienen de personas diferentes, lo cual confunde a los empleados.

Las decisiones cruciales para el desarrollo del negocio son tomadas por el Sr, Ramón Isa, quien delega muchas de sus funciones en su hija María José. Es ella quien esta mas involucrada en las cuestiones operativas, administrativas y financieras de la empresa, y quien se visualiza como la sucesora, ya que El Sr, Guzmán, pronto piensa en retirarse y acompañar a sus hijos en la dirección, desde un lugar mas pasivo.

Otros conflictos que se presentan en la actualidad tienen que ver con problemas financieros, debido al constante aumento en los precios de insumos, repuestos y suministros, principalmente el combustible, como así también incrementos salariales e impositivos difíciles de afrontar, a pesar de que la empresa se encuentra subsidiada por la Nación. Por lo tanto la empresa debe asumir deudas bancarias de manera constante para sobrellevar esta situación.

Las áreas donde se presentan mayores conflictos se encuentran en el taller, debido a la falta de personal idóneo para el control y auditoría de los coches, y en el área de tesorería, debido a la desorganizada proyección de los flujos de fondos, lo que ocasiona grandes problemas financieros.

La visión de los familiares que trabajan en la empresa, es la continuidad de la actividad y el desarrollo de otras unidades de negocios, tales como servicios de turismo y de transporte de cargas, que si bien funcionan actualmente, deben potenciarlos.

Agua Dulce carece de procedimientos formales, manuales de funciones y protocolo, lo cual sería de gran utilidad, debido a la constante incorporación y recambio de personal, tanto familiar como no familiar.

ANALISIS FODA

FORTALEZAS:

- Prestigio en la concesión del servicio a lo largo de los años
- Preferencia de los pasajeros por la amplitud y frecuencias de horarios.

OPORTUNIDADES:

- Posicionamiento en el mercado
- Alta demanda de servicios

DEBILIDADES:

- Problemas financieros internos
- Ingresos insuficientes para cubrir gastos.

AMENAZAS:

- Quita de subsidios
- crisis económica, reajustes

CONCLUSION

Durante el desarrollo del presente trabajo fui descubriendo que todas las empresas familiares tienen algo en común, o por lo menos un común denominador respecto de los tipos de problemas. Se presentan con distinta intensidad conforme el nivel de desarrollo y su tamaño, o el tipo de familia constitutiva, pero al final del día son parecidos.

Afortunadamente, del mismo modo que las problemáticas son similares, también lo son las posibles soluciones o caminos a tomar para superar una situación crítica. Frente a las crecientes dificultades actuales y a la turbulencia de los mercados, ha resurgido con fuerza la valorización de la capacidad de supervivencia y adaptación en las empresas familiares.

Se presenta así la profesionalización de las empresas familiares, como un proceso de transformación que busca desarrollar capacidades y crear condiciones para contar en el futuro con mejores competencias en las personas para relacionarse y proyectar una familia empresaria, capaz de evolucionar, trascender y gestionar eficazmente, dando como resultado empresas rentables y familias felices.

ANEXOS I

ETAPA DE RELEVAMIENTO DE “TA RANCHILLOS SRL”

Inicia con la siguiente nota:

San Miguel de Tucumán 1 de Septiembre de 2018

TA RANCHILLOS SRL

Guzmán María José

S____/____D

De nuestra mayor consideración, nos dirigimos a usted a fin de solicitarle una entrevista para explicarle el objetivo del trabajo de campo que deseamos realizar en la entidad que usted dirige.

Sin otro particular saludamos a usted atentamente.

Jessica Romina Laguna

C.P.N. Cecilia Inés

Raya Abdelnur

Prof. Directora del Seminario U.N.T.

CUESTIONARIOS UTILIZADOS PARA ENTREVISTAS A EMPRESAS

▪ **RESEÑA Y PRESENTACION**

Breve reseña de la empresa, Nombre, fundadores, como surge la idea de constitución de la empresa?

¿Que objetivos persigue la empresa?

¿Qué productos produce y vende o que servicios presta y a quienes?

¿Ha crecido la empresa en los últimos 5 años? De qué manera?

¿Cuál es su rol y que funciones desarrolla en la empresa?

▪ **ESTRUCTURA FUNCIONAL**

¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa?

¿Tiene la empresa un organigrama, manuales de procedimientos y de funciones? Se ponen en práctica?

¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa, es suficiente para el desarrollo de las actividades?

¿Quiénes son los protagonistas principales en la toma las decisiones?

¿Qué áreas de la empresa ofrecen mayor potencial?

▪ **CULTURA Y RRHH**

¿Cuáles son los valores básicos? Los empleados se identifican con estos?

¿Cuál es el número actual de empleados? Y cuál es el promedio de edad?

¿Cómo es el tipo de contratación?

¿Trabajan familiares en la empresa o son todos empleados externos?Cuál es la política sobre la contratación de familiares? Y bajo qué condiciones?

¿Cómo se evalúa y remunera a los miembros de la familia que trabajan en la empresa? ¿Como se retribuye el trabajo de los hijos que trabajan en la empresa?

¿Cual es la visión sobre el futuro de la empresa de los familiares?

¿Cuáles son los valores y expectativas de los miembros de la empresa de familia?

¿Como inciden en los objetivos de la empresa?

▪ **PROTOCOLO**

¿Existe un protocolo de Empresa de Familia? En el caso que no exista, cree que sería útil implementarlo?

▪ **CONFLICTOS**

¿Cómo es el clima interno?

¿Cuáles son los principales conflictos que se observan?, cuales son los más frecuentes? Y de qué manera se solucionan?

¿Cuáles son las áreas que presentan más conflictos y/o faltas de control?

▪ **SUCESION**

La dirección de la empresa ¿a qué generación corresponde?

¿Considera que al menos existe alguien con espíritu empresarial en la siguiente generación?? Como aborda la empresa el tema de la sucesión?

▪ **FODA**

¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas?

FORTALEZAS: ATRIBUTOS O DESTREZAS

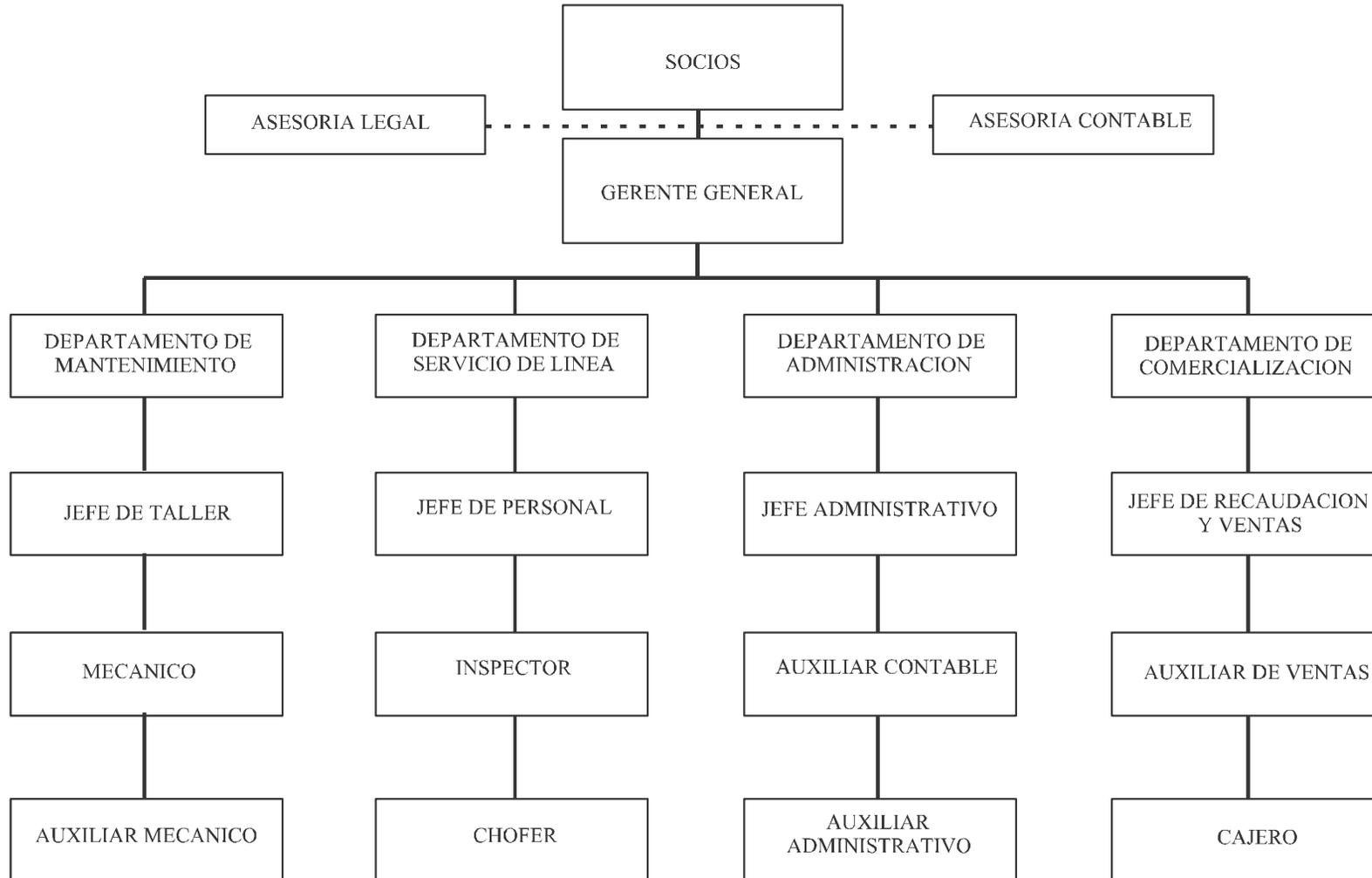
**DEBILIDADES: FACTORES DEFAVORABLES FRENTE A LA
COMPETENCIA-HABILIDADES QUE NO SE POSEEN.**

**OPORTUNIDADES: ASPECTOS POSITIVOS QUE SE PUEDEN
APROVECHAR UTILIZANDO LAS FORTALEZAS.**

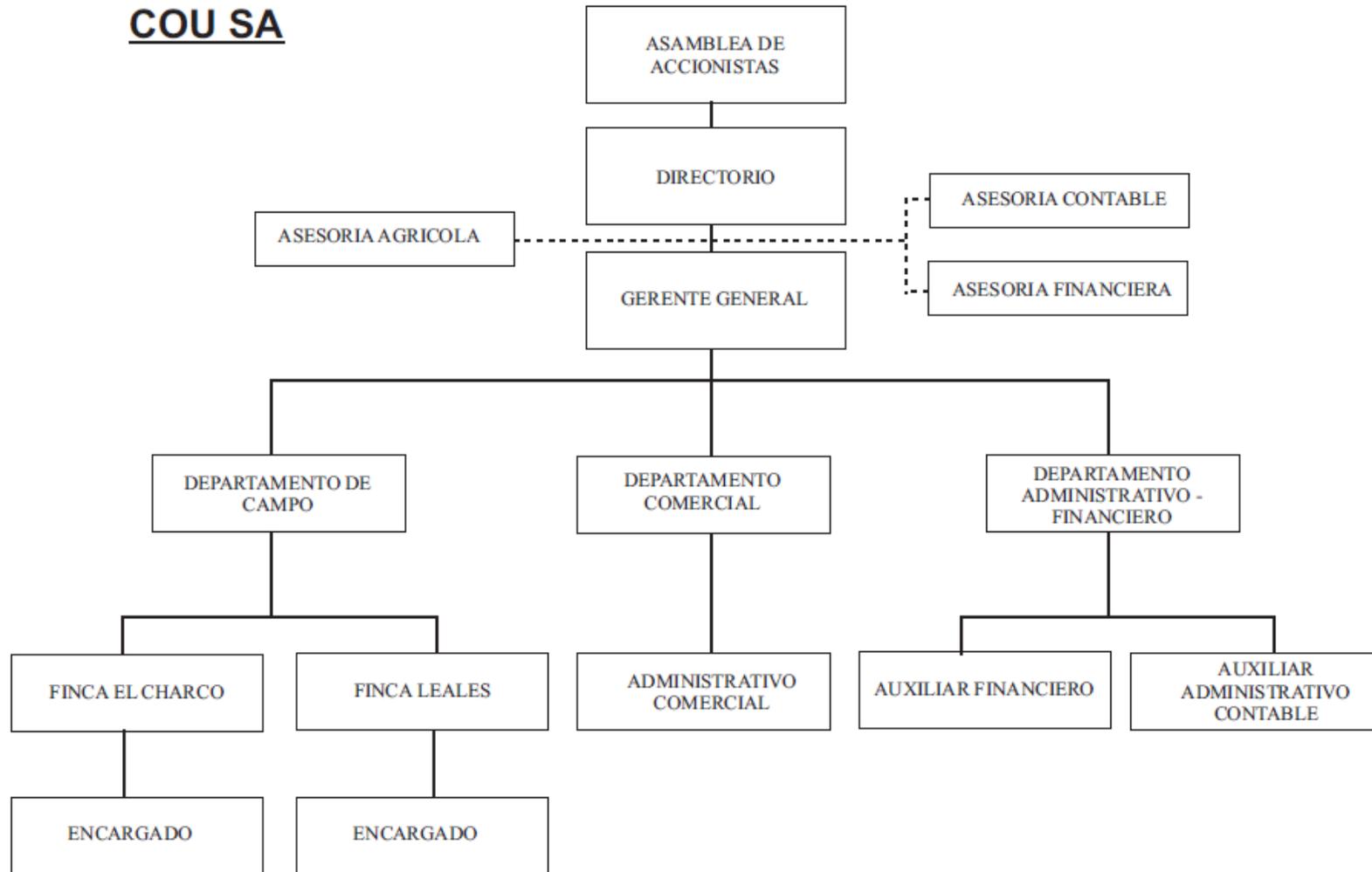
**AMENAZAS: ASPECTOS NEGATIVOS EXTERNOS QUE PODRIAN
OBSTACULIZAR EL LOGRO DE OBJETIVOS.**

ANEXOS II

TRANSPORTE AUTOMOTOR RANCHILLOS SRL



COU SA



ANEXO III

MANUAL DE FUNCIONES

EMPRESA: TA RANCHILLOS SRL

POSICION: GERENTE GENERAL

I. MISION

- Planeación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades de transporte público de pasajeros.
- Velar porque en todas las dependencias de la Empresa se brinde un eficaz y eficiente servicio al cliente.

II. FUNCIONES

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Dirigir la formulación de los planes operativos de la compañía con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por los socios
- Controlar la ejecución del presupuesto de la compañía con el fin de asegurar que los recursos se utilicen de manera eficiente y se destinen a los fines planificados.
- Asesorar a los socios en temas de inversión y modernización de la infraestructura de la Empresa con el fin de integrar las necesidades actuales y reales de la compañía.
- Dirigir los procesos de control interno de la compañía con el fin de garantizar el cumplimiento de la normativa vigente.
- Controlar el desarrollo de los proyectos de inversión o de mejora tanto en los procesos de apoyo como en las áreas sustantivas con el fin de asegurar la consecución de los objetivos planificados

- Coordinar con los responsables de cada Área y demás dirigentes de la empresa, la formulación de políticas, objetivos, estrategias, metas corporativas y cursos alternativos de acción en el corto, mediano y largo plazo para el desarrollo de los procesos sustantivos y de apoyo logístico, con la finalidad de promover un desarrollo armonioso de las actividades tendientes a cumplir la misión de la empresa.
- Mantener un alto conocimiento del mercado y evaluar las tendencias de los factores externos a la organización que puedan incidir en sus planes y metas.
- Conferir responsabilidades y delegar autoridad a los cargos gerenciales bajo su supervisión.
- Orientar y apoyar a sus colaboradores sobre los aspectos técnicos y administrativos requeridos para el cumplimiento de los objetivos previstos.
- Analizar, evaluar y aprobar los planes y programas de trabajo de las gerencias del área, supervisar y controlar su cumplimiento y velar porque se ajusten a las políticas generales y objetivos planteados por la Empresa.
- Organizar, convocar y dirigir reuniones con Gerentes de Área y otros niveles directivos, para evaluar asuntos de trascendencia política y económica que afecten sus labores e implementar los ajustes necesarios en los sistemas y métodos de trabajo.
- Mantener informado a su personal sobre las decisiones y asuntos relacionados con las áreas a su cargo, tanto a nivel general de la Empresa como a nivel específico.
- Asistir a reuniones, seminarios, conferencias y otras actividades en representación de la Empresa
- Asistir a las asambleas a solicitud de los socios para dar a conocer los programas técnicos y administrativos de la Empresa, explicar sus alcances y resolver las consultas que allí se le formulen.

- Señalar los cursos de acción a seguir o tomar las decisiones necesarias en las áreas bajo su ámbito de competencia e informar a sus superiores cuando lo considere pertinente, a efecto de mantener óptimas relaciones de coordinación
- Coordinar, de acuerdo con las políticas establecidas, las actividades de defensa generadas por acusaciones o conflictos de orden legal presentados por terceras personas contra la Empresa.
- Supervisar el correcto uso y manejo de valores, equipo, unidades y materiales en general que utilizan las diferentes dependencias de la Empresa, ordenar las investigaciones que en este aspecto se requieran y ejecutar las sanciones que la Ley y la gravedad del caso amerite.
- Efectuar visitas de inspección a las diferentes oficinas, planteles y zonas donde la Empresa realiza labores administrativas o productivas y ordenar los cambios y ajustes inmediatos que éstas requieran, a fin de hacer cumplir las políticas y planes de acción establecidos por la Empresa.
- Revisar, corregir, aprobar, rechazar y firmar informes finales, cartas, memorandos, instructivos, manuales y otros documentos que se elaboran con el fin de ser llevados a sesiones de reuniones con los socios, altos funcionarios y políticos de otras instituciones, clientes de la Empresa y público en general que así lo demanden.
- Fomentar el interés y el entusiasmo del personal a su cargo para el logro de sus planes y metas.
- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores, subalternos y compañeros relacionados con la actividad a su cargo.
- Realizar las labores administrativas que se derivan de su función.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.

- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

III. AUTORIDAD

Trabaja con amplia independencia, subordinado en grado directo a las directrices de la compañía, siguiendo la legislación que define y regula el ámbito de su competencia.

Le corresponde dirigir, organizar, coordinar, asignar y supervisar el trabajo de personal

Técnico, profesional, científico, administrativo y especializado, por lo que es responsable

por el eficaz y eficiente cumplimiento de las actividades a ellos asignadas.

Es responsable por la administración de recurso humano que desarrolla principalmente actividades de nivel técnico/profesional, administrativo, especializado por la preparación, manejo y custodia de información muy confidencial o por el manejo de recursos materiales de considerable cuantía.

Ubicación

- En la Gerencia General de la Empresa

IV. CARACTERISTICAS DE LA POSICION

1. Información que se emite:

- Metas y Objetivos a cumplir por la empresa.
- Normas aplicables al funcionamiento de la empresa.
- Autorizaciones requeridas.

2. Información que se recibe:

- Informes de Gestión.
- Estados Contables y Balances.
- Declaraciones Juradas.

3. Información que se registra:

- Informes de Gestión.

- Estados Contables, Balances y Declaraciones Juradas.

V. ESPECIFICACIONES DE LA POSICION

1. Estudios Profesionales en Contabilidad, administración de empresas, ingenierías o carreras afines.
2. Aptitudes personales:
 - Requiere mucha iniciativa y no supervisión, dado que le puede corresponder modificar, crear y elegir sobre métodos y procedimientos de trabajo para lo cual requiere de criterio, capacidad de análisis, valoración e interpretación de datos e informaciones para programar actividades.
 - Debe resolver situaciones muy variables distintas relacionadas con su área de trabajo o la de otros puestos, que requieren del razonamiento interpretativo o constructivo para obtener la solución.
 - Su labor es evaluada mediante el análisis de la calidad de los informes que rinda, los aportes originales al trabajo que realiza, la eficiencia y eficacia en el desarrollo de los objetivos y la apreciación de los resultados obtenidos.

MANUAL DE FUNCIONES

EMPRESA: TA RANCHILLOS SRL

POSICION: JEFE DE TALLER

I. MISION

Proporcionar las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo a las unidades de transporte, asegurando que los servicios y refaccionamiento se realicen conforme a los requerimientos específicos de la orden de servicio.

II. FUNCIONES

- Realizar el mantenimiento preventivo de las unidades de acuerdo a los requerimientos de las unidades y los resultados de la operación.
- Realizar el mantenimiento correctivo de las unidades de acuerdo a las fallas presentadas y proporcionando el seguimiento de la reparación a través de la orden de servicio.
- Elaborar la Orden de Servicio por cada unidad que ingrese al Taller para cualquier servicio., especificando el tipo de refaccionamiento requerido y el tipo de mantenimiento a realizar
- Ubicar la orden de servicio en las unidades ingresadas al Taller Mecánico, con el propósito de que sean identificadas durante el proceso de mantenimiento o reparación.
- Entregar la Orden de Servicio concluida original a la persona responsable de archivar estos documentos.
- Reportar oportunamente al Coordinador de Tráfico el programa de mantenimiento preventivo con el propósito de que sean ingresadas todas las unidades que correspondan en los tiempos requeridos
- Mantener absoluto orden y limpieza dentro de las instalaciones del Taller, controlando de manera efectiva el inventario de herramientas y repuestos.
- Controlar el desecho de líquidos y partes automotrices en el lugar asignada para tal actividad, asegurando que se realice la disposición final de los residuos en coordinación con la empresa contratista
- Administrar eficientemente el stock de refacciones e insumos utilizados en el servicio preventivo y correctivo de las unidades.
- Reportar con su jefe directo cualquier anomalía que detecte dentro o fuera del taller respecto a las labores de la empresa.
- Participar en el sistema de gestión de calidad, cumpliendo de manera efectiva con los procesos que se le asignen.

- Proporcionar facilidades en los procesos de auditoría, mostrando la documentación que le sea requerida de acuerdo a los registros que sean de su competencia.
- Entregar un reporte de las órdenes de mantenimiento preventivo y correctivo, analizando de manera efectiva los resultados de la eficacia del mantenimiento.

III. AUTORIDAD

Ejerce supervisión directamente sobre los mecánicos y electricistas del departamento de mantenimiento en cuanto a:

1. Cumplimiento de sus funciones en tiempo y forma.
2. Eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos.
3. Mantenimiento y cuidado de los rodados.

IV. CARACTERISTICAS DE LA POSICION

1. Información que se emite:

- Informe de reparaciones y/o mantenimiento

2. Información que se recibe:

- Orden de servicio
- Disposiciones de la Gerencia General.

3. Información que se registra:

- Conformidad de la orden de servicio.
- Disposiciones y políticas de la Gerencia.

V. ESPECIFICACIONES DE LA POSICION

1. Formación en Carreras Áreas de Ingenierías mecánica/ Técnico Mecánico Automotriz
2. Aptitudes personales:
 - Capacidad de organización y coordinación.
 - Capacidad de liderazgo, control y supervisión.

ANEXO IV

Informes para la dirección

Los informes para la dirección son herramientas de información y comunicación que le permiten a la gerencia medir su eficacia y eficiencia; evaluar las actividades de un sector, área, departamento; verificar el cumplimiento de todos los planes y políticas.

Algunos autores consideran que todo informe para la dirección debe tener filtros. Las características de esos “filtros” son: eficiente, formal, preestablecido, autoridad para filtrar, suma confianza, capacidad probada para filtrar.

Los informes para la dirección dependen del tipo de empresa y su organigrama, estructura organizacional, sistemas administrativos, controles internos impuestos, y el nivel al que va dirigida la información (a medida que se asciende en la cúspide de la organización la información se hace mas resumida, mas condensada y con menos cantidad de detalles).

Estos informes deben ser:

- *Simples*: se deben evitar complicaciones.
- *Claros*: deben ser entendibles.
- *Oportunos*: para tomar pronto conocimiento de la realidad.
- *Periódicos*: deben hacerse cada intervalos de tiempo.
- *Comparables*: con un estándar que se haya predeterminado, con períodos anteriores, ejercicios o presupuestos.
- *Exactos*: la base de captación de los datos deben ser la correcta.
- *Costo de producirlo*: debe ser menor que los beneficios que se esperan obtener de ellos.
- *Objetivos*: se debe eliminar los problemas de análisis subjetivo y factores estacionales, donde el informe presente la opinión del que lo está haciendo, y sea prudente y que no vaya más allá de lo que se está observando.
- *Redondeo de cifras*.
- *Indicar tendencias*.

Los informes pueden ser:

- *Periódicos o Permanentes*: son informes previstos formalmente y programados inclusive en su diseño, que se deben producir permanentemente bajo alguna periodicidad (semanal, mensual, trimestral quincenal). Son informes “formales” que están provistos en el manual de funciones, cuando se establecen las mismas en la descripción de cargos que se deberá informar sobre determinados temas, y no su diseño. Podemos citar los informes de ventas de un sector, informes de compras, informe de tesorería, informe de producción, etc.

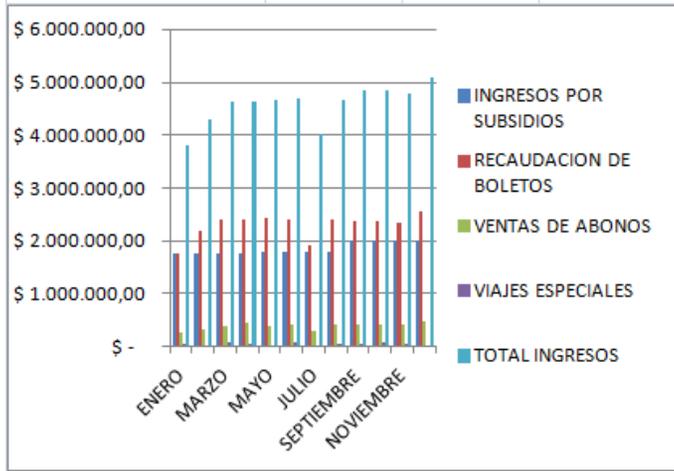
- *Circunstanciales o Coyunturales*: son informes que se producen por pedido de un funcionario, o sea que se arman y diseñan según la cuestión a informar. No son formales, son esporádicos. No es normativa, lo que se persigue es buscar un elemento rápido como ser medir el avance de un determinado producto o bien evaluar los resultados sobre la marcha. Los informes son por lo general un grado de análisis inversamente proporcional a la jerarquía que se reporta. A medida que más descendiendo en la jerarquía hay un mayor grado de análisis y a medida que más ascendiendo en la jerarquía hay un menor grado de análisis.

Lo aconsejable es una combinación tanto de informes periódicos y circunstanciales.

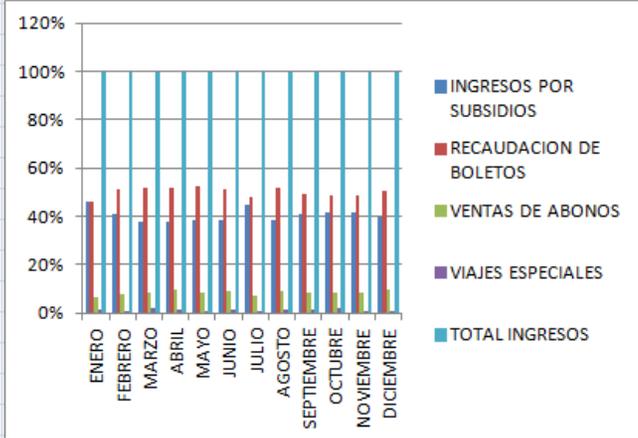
Existen también informes analíticos basados en la estructura jerárquica, que es la adecuación de los informes en concordancia a la estructura jerárquica de la empresa. Cada sector de la empresa recibe informes con el grado de análisis necesario para su gestión.

A continuación se exponen informes de ingresos mensuales por un lado, y de ingresos y egresos semanales por otro de la empresa TA RANCHILLOS SRL:

INGRESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS POR SUBSIDIOS	\$ 1.750.000,00	\$ 1.750.000,00	\$ 1.750.000,00	\$ 1.750.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
RECAUDACION DE BOLETOS	\$ 1.750.000,00	\$ 2.187.500,00	\$ 2.406.250,00	\$ 2.406.250,90	\$ 2.430.313,41	\$ 2.406.010,27	\$ 1.924.808,22	\$ 2.406.010,27	\$ 2.381.950,17	\$ 2.358.130,67	\$ 2.334.549,36	\$ 2.568.004,30
VENTAS DE ABONOS	\$ 254.670,00	\$ 331.071,00	\$ 397.285,20	\$ 437.013,72	\$ 393.312,35	\$ 412.977,97	\$ 289.084,58	\$ 404.718,41	\$ 408.765,59	\$ 404.677,93	\$ 408.724,71	\$ 490.469,66
VIAJES ESPECIALES	\$ 40.000,00	\$ 30.000,00	\$ 80.000,00	\$ 50.000,00	\$ 30.000,00	\$ 70.000,00	\$ 20.000,00	\$ 50.000,00	\$ 60.000,00	\$ 80.000,00	\$ 45.000,00	\$ 20.000,00
TOTAL INGRESOS	\$ 3.794.670,00	\$ 4.298.571,00	\$ 4.633.535,20	\$ 4.643.264,62	\$ 4.653.625,76	\$ 4.688.988,24	\$ 4.033.892,80	\$ 4.660.728,68	\$ 4.850.715,76	\$ 4.842.808,60	\$ 4.788.274,08	\$ 5.078.473,96

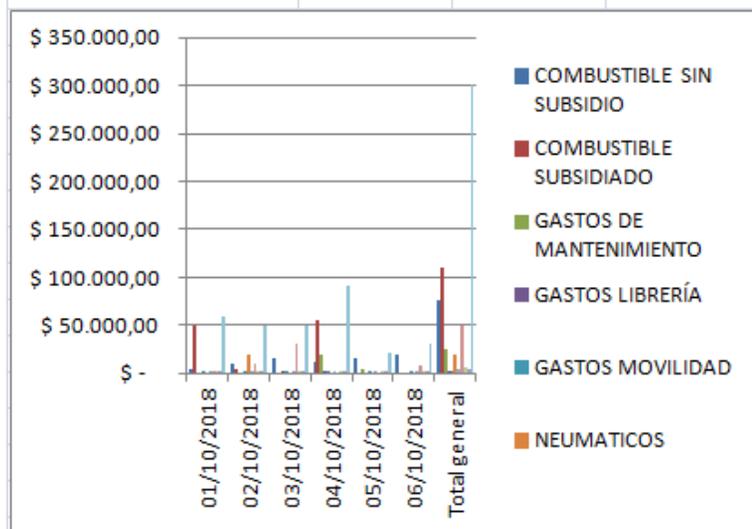


INGRESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS POR SUBSIDIOS	46%	41%	38%	38%	39%	38%	45%	39%	41%	41%	42%	39%
RECAUDACION DE BOLETOS	46%	51%	52%	52%	52%	51%	48%	52%	49%	49%	49%	51%
VENTAS DE ABONOS	7%	8%	9%	9%	8%	9%	7%	9%	8%	8%	9%	10%
VIAJES ESPECIALES	1%	1%	2%	1%	1%	1%	0%	1%	1%	2%	1%	0%
TOTAL INGRESOS	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



INGRESOS	01/10/2018	02/10/2018	03/10/2018	04/10/2018	05/10/2018	06/10/2018	Total general
RECAUDACION DE BOLETOS	\$ 105.000,00	\$ 99.000,00	\$ 120.000,00	\$ 110.000,00	\$ 95.000,00	\$ 112.000,00	\$ 641.000,00
VENTAS DE ABONOS	\$ 10.000,00	\$ 12.000,00	\$ 18.000,00	\$ 20.000,00	\$ 8.000,00	\$ 5.000,00	\$ 73.000,00
VIAJES ESPECIALES	\$ 25.000,00	\$ 50.000,00		\$ 15.000,00		\$ 5.000,00	\$ 95.000,00
Total general	\$ 140.000,00	\$ 161.000,00	\$ 138.000,00	\$ 145.000,00	\$ 103.000,00	\$ 122.000,00	\$ 809.000,00

EGRESOS	01/10/2018	02/10/2018	03/10/2018	04/10/2018	05/10/2018	06/10/2018	Total general
COMBUSTIBLE SIN SUBSIDIO	\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 15.000,00	\$ 12.000,00	\$ 15.000,00	\$ 20.000,00	\$ 77.000,00
COMBUSTIBLE SUBSIDIADO	\$ 50.000,00	\$ 5.000,00		\$ 55.000,00			\$ 110.000,00
GASTOS DE MANTENIMIENTO				\$ 20.000,00	\$ 5.000,00		\$ 25.000,00
GASTOS LIBRERÍA			\$ 2.000,00	\$ 500,00			\$ 2.500,00
GASTOS MOVILIDAD	\$ 300,00	\$ 400,00	\$ 500,00	\$ 100,00	\$ 300,00	\$ 150,00	\$ 1.750,00
NEUMATICOS		\$ 20.000,00					\$ 20.000,00
REFRIGERIOS	\$ 400,00	\$ 960,00	\$ 800,00	\$ 1.200,00	\$ 640,00	\$ 880,00	\$ 4.880,00
REPUESTOS	\$ 2.000,00	\$ 10.000,00	\$ 30.000,00			\$ 8.000,00	\$ 50.000,00
TOQUE DE ANDEN	\$ 800,00	\$ 1.500,00	\$ 900,00	\$ 1.000,00	\$ 500,00	\$ 1.200,00	\$ 5.900,00
VIATICOS	\$ 400,00	\$ 960,00	\$ 800,00	\$ 1.200,00	\$ 640,00	\$ 880,00	\$ 4.880,00
Total general	\$ 58.900,00	\$ 48.820,00	\$ 50.000,00	\$ 91.000,00	\$ 22.080,00	\$ 31.110,00	\$ 301.910,00



ANEXO V

USO ESTRATEGICO DE LAS REDES SOCIALES EN LAS EMPRESAS



Potenciar la imagen de una marca o empresa y conocer más a sus clientes, son algunas de las cuestiones que explican el aumento del uso de las redes sociales a nivel empresarial. Aunque también son consideradas una excelente y enriquecedora herramienta para mejorar el servicio que brindan, no sólo a los consumidores sino además al público interno de las organizaciones. De este modo, las comunidades virtuales posibilitan estar en contacto con los públicos relacionados con la empresa, aprovechando más y mejor las oportunidades.

Para poder incorporar las redes sociales en el ámbito laboral, las compañías suelen optar por crear foros de debate o redes sociales a medida, e incluso eligen explotar de una manera más abierta a las redes sociales ya existentes. En algunos casos, por ejemplo, deciden crear un foro en **LinkedIn**, una página o grupo en **Facebook** o un hashtag dentro de **Twitter**, para que los clientes y el público en general puedan mantenerse al tanto sobre las últimas novedades de la marca. Si bien

hay más de mil redes sociales, es incuestionable que Twitter y Facebook gozan de mayor popularidad entre los usuarios con perfiles activos.

En la actualidad, el empleo de las redes sociales por parte de las empresas es condición básica e indispensable para poder interactuar con los clientes. Los usuarios de este tipo de comunidades virtuales se encuentran constantemente influenciados, siendo éste un factor determinante que incide en las decisiones de compra del usuario.

Por medio de su presencia en los Social Media, las compañías tienen la posibilidad de recomendar su página a sus contactos, quienes a su vez pueden recomendarla a sus amigos.

Las redes sociales ofrecen nuevos soportes de comunicación y publicitarios aportando ventajas como éstas:

1. Una presencia activa en redes sociales ayuda a la empresa a reforzar su marca.
2. Una mayor conciencia de la organización.
3. La WEB 2.0 es una plataforma comercial alternativa.
4. Repercusión mediática a un coste relativamente bajo.
5. Segmentación del target.
6. Aumentar los canales de comunicación con los clientes.
7. La atención al cliente es más fácil.
8. Si se generan comentarios y publicaciones con contenido relevante se fortalecerá el vínculo con los clientes.
9. El efecto viral hace que las promociones y ofertas se difundan rápidamente
10. Capacidad de monitorear las conversaciones sobre la organización.
11. La identificación de nuevas oportunidades de negocio.
12. Alerta de posibles problemas de productos o servicios
13. Realizar un pre-test de lanzamiento de un producto.
14. Procesos de selección de personal.

15. Obtención de información relevante para nuestros análisis.
16. Valorar una posible internacionalización.
17. Poder realizar un seguimiento de nuestra competencia.
18. Atrae tráfico a la página Web.
19. Mejorar nuestro posicionamiento en internet.
20. Entrenarse y adquirir experiencia en un entorno con gran crecimiento.

Las redes sociales significan un gran avance en las nuevas formas de interacción y comunicación con el consumidor. Actualmente es indispensable para cualquier empresa familiar utilizar activamente esta poderosa herramienta para estar en contacto directo con el consumidor y responder a las exigencias de clientes cada vez más dotados de criterio al ejercer su poder de compra.

Lógicamente las grandes empresas cuentan con prestigiosos profesionales del sector de marketing y profesionales de **social media** para trazar el plan ideal sobre cómo actuar en las **redes sociales** para obtener los mejores resultados de tráfico y aumentar su público consumidor. Como resultado generan un aumento en sus ventas y el crecimiento del negocio. Aunque sea complicado competir con las grandes empresas, no es una tarea imposible para las **pymes**, o para los negocios familiares alcanzar su espacio y ser reconocidas. El camino hacia el éxito consiste en hacer un uso estratégico de las **redes sociales**, considerados unos de los medios más democráticos para destacar y desafiar las grandes marcas y negocios.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

A. GENERAL

RIDOLFI; Claudio A., La fauna de las empresas familiares, 1ª Edición (Buenos Aires, 2014)

DODERO, Santiago; El secreto de las empresas familiares exitosas; 2ª Edición, 6ª reimpresión (Buenos Aires, 2015)

PITHOUD, A. y DODERO, S.: La empresa familiar y sus ventajas competitivas, Buenos Aires, 1997)

B. OTRAS PUBLICACIONES

<http://www.iadef.org>

INDICE ANALITICO

RESUMEN	- 1 -
PRÓLOGO	- 3 -
CAPITULO I.....	- 5 -
CONCEPTOS INTRODUCTORIOS A LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	- 5 -
1.- Introducción: ¿Qué es y cómo nace una empresa familiar?.....	- 5 -
2.- Etapas en la evolución de las empresas familiares.....	- 7 -
3.- Estadísticas	- 9 -
4.- La fauna de las empresas familiares.....	- 11 -
5.- Ventajas y Desventajas.....	- 20 -
6.- De las emociones.....	- 23 -
CAPITULO II.....	- 26 -
TRABAJAR CON LA FAMILIA Y EL MANEJO DE CONFLICTOS	- 26 -
1.- Dificultades de los directivos para trabajar en equipo	- 26 -
2.- Padres e hijos trabajando juntos	- 36 -
3.- Trabajar entre hermanos.....	- 38 -
4.- El equipo de marido y mujer	- 39 -
5.- Cuando los socios son dos familias distintas.....	- 40 -
6.- El consorcio de primos	- 41 -
7.- Los miembros de la familia que no trabajan en la empresa familiar.....	- 41 -
CAPITULO III.....	- 43 -
EL PROCESO DE SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES	- 43 -
1.- Transición y sucesión de la dirección.....	- 43 -

2.- Características de las transiciones desde el lugar del fundador.....	45 -
3.- Incertidumbres de las nuevas generaciones.....	46 -
4.- Temas a tener en cuenta para una buena transición	47 -
5.- Transición generacional para las familias empresarias	47 -
CAPITULO IV	52 -
PROFESIONALIZACIÓN Y ÓRGANOS DE GOBIERNO	52 -
1.- La profesionalización	52 -
2.-La organización de la empresa familiar	54 -
3.- ¿Qué son los órganos de gobierno?.....	55 -
4.- El consejo de familia	56 -
5.- Consejo de administración	58 -
6.- El protocolo familiar	59 -
CAPÍTULO V.....	64 -
RELEVAMIENTO, DIAGNOSTICO Y PROPUESTAS.....	64 -
1.- Análisis preliminar	64 -
2.- Caso 1: Joyería Lingotes de Oro	65 -
3.- Caso 2: Cou SA	66 -
4.- Caso 3: TA Ranchillos SRL	69 -
CONCLUSION	72 -
ANEXOS I.....	73 -
ANEXOS II	77 -
ANEXO III	80 -
ANEXO IV	88 -
ANEXO V	94 -
ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO	98 -
INDICE ANALITICO	99 -