

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Profesionalización de empresas familiares en Argentina. Entre el conflicto y la viabilidad Caso de estudio: Accesaniga

Autoría: Viliguer, Victoria

Año: 2018

¿Cómo citar este trabajo?

Viliguer, V. (2018). *“Profesionalización de empresas familiares en Argentina. Entre el conflicto y la viabilidad Caso de estudio: Accesaniga”*. [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14156>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

MBA Intensivo 2016

Profesionalización de empresas familiares en Argentina.

Entre el conflicto y la viabilidad

Caso de estudio: Accesaniga

ALUMNA: VICTORIA VILIGUER

TUTOR: PAOLA DE SIMONE

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

MAYO 2018

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi familia: mi mamá, mi viejo y mis hermanas, quienes me acompañaron en esta etapa tan desafiante de mi vida que fue el estudio de un MBA con todas las exigencias de una institución como Di Tella.

A mis amigas: Paula, Sofi (alumna del MBA), Emi, Nuria, quienes fueron un apoyo fundamental en los momentos más complicados de esta transición

A mi tutora, Paola De Simone, quien supo cómo guiarme y alentarme en la última etapa de esta carrera, el desarrollo de una tesis

¡GRACIAS!

ÍNDICE

	Página
RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
CUERPO TEÓRICO	
CAPÍTULO I: Definiciones de Pyme y sucesiones familiares.	
Definición de pyme	9
Importancia de las pymes familiares en Argentina.	10
Definición de empresa familiar. El impacto que tienen en nuestra economía y algunas dificultades.	12
Las etapas madurativas de las empresas familiares	17
Definición de profesionalización y sus principales barreras	19
Definición de sucesión familiar	23
Definición de <i>management</i>	32
CAPÍTULO II: Análisis casos de éxito de empresas familiares argentinas	
Caso Arcor	37
Caso Techint	43
Caso Secco	45
Caso Todo Moda-Blue Star Group.	46
CUERPO EMPÍRICO	
CAPÍTULO III: Caso de estudio: Accesaniga S.A.	
Objetivo	51
Misión, visión y objeto de la empresa	52
Análisis FODA y Cadena de Valor	54
Evolución de ventas	55
Historia de Accesaniga	57
Perfil de los integrantes	63
Entrevistas	66
Conclusiones y recomendaciones	71
Bibliografía	75
Anexos	76

RESUMEN

A lo largo de esta Tesis se ha llevado a cabo un trabajo de investigación en materia de supervivencia y profesionalización empresas familiares en Argentina aplicado a un caso particular: Accesaniga

Se ha estudiado qué es una empresa familiar, sus particularidades, las etapas madurativas, el impacto de ésta en la economía regional y mundial. Se ha desarrollado qué se entiende por sucesión, cuál es el desafío y las principales barreras, el proceso de profesionalización como alternativa a la supervivencia de empresas familiares y de qué hablamos cuando se cita la palabra “*management*”. Se analizaron además casos de éxito de empresas familiares argentinas que pudieron hacer frente a un proceso de sucesión y profesionalización.

Se demostró que el management de una Empresa Familiar es un *driver* para trascender las generaciones, logrando una escisión entre la familia y la empresa, construyendo gobiernos basados en análisis e información recabada y no en decisiones impulsivas. Para sustentar dicha investigación, se usó un caso de aplicación con la empresa Accesaniga.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo. Sucesión familiar. Empresa familiar. Profesionalización de empresas familiares. Management.

INTRODUCCIÓN

El desenvolvimiento de los negocios familiares tiene un punto de inflexión que frecuentemente está asociado al crecimiento: la centralización de la toma de decisiones en una persona o un grupo reducido termina redundando en el estancamiento de la empresa, y, en otros casos, en la principal barrera.

La tendencia natural de las organizaciones es la adversidad al cambio. Esta se profundiza cuando la empresa es mediana o pequeña y, sobre todo, familiar. En general, la actitud del dueño es centralizar todas las decisiones para mantener el control. Cambiar de paradigma, tener que ceder el poder, delegar la toma de decisiones para aspirar a un mayor crecimiento no es un proceso sencillo, pero es vital para que la empresa pueda hacer un salto corporativo significativo que le permita desarrollarse y aumentar la rentabilidad.

Accesaniga es una empresa familiar que fue fundada por Julio Viliguer y su hijo primogénito en el año 1952 en Rosario, Santa Fe, Argentina. Está dedicada a la comercialización de sanitarios, amueblamientos de cocina, accesorios para baño y aberturas, además de la construcción de algunas edificaciones. Actualmente, la estructura directiva está compuesta por los fundadores y la primera línea de sucesión. No existe una estrategia de negocio a largo plazo ni un cuadro de sucesión en caso de que ocurriera un corrimiento del fundador.

¿Cuáles son los casos exitosos de empresas argentinas familiares que implementaron cambios para profesionalizarse?

¿Cuáles eran los contextos organizacionales y el management?

¿Cuáles fueron los factores influyentes?

¿Cuáles fueron las dificultades superadas?

Luego de todos los conocimientos aprendidos en el MBA, mi experiencia profesional en empresas grandes y las dificultades que veo que atraviesa el management de la empresa se motivó la necesidad de poder comprender cuáles son los fenómenos influyentes, las dificultades concretas que atraviesan las empresas familiares. En este sentido, este trabajo va a analizar cuáles son los

factores que están presentes en las empresas familiares argentinas que pudieron profesionalizarse y cómo transitaron el proceso y poder correlacionar si esas condiciones se dan o no en la empresa Accesaniga.

La hipótesis sostiene que para que la profesionalización de empresas familiares en Argentina sea exitosa las habilidades del management, inmerso en un determinado contexto social, es el principal driver. Es decir, que una empresa familiar pueda trascender las generaciones, logrando una escisión entre la familia y la empresa, logrando gobiernos basados en análisis e información recabada y no en decisiones impulsivas, está relacionado con la voluntad, el estilo, la personalidad, visión y estrategia del órgano de gobierno de la empresa familiar.

El objetivo general de esta tesis es analizar y comprender cuáles son los factores comunes y o condiciones que facilitaron a determinadas empresas familiares a trascender las distintas etapas de maduración, partiendo desde su fundación logrando la conversión de la empresa en un holding pudiendo profesionalizar sus procesos, consolidar sus posiciones en el mercado, volviéndose más rentables logrando hacer una escisión entre emprendedor/fundador/director y empresa que garantice el crecimiento de la misma como un ente independiente de los dueños.

Es decir, el objetivo será identificar la respuesta a algunas de estas preguntas:

¿Dónde estuvo el éxito del proceso y a qué se le atribuye?

¿Dónde se encontraron las mayores dificultades?

¿Qué mejoras al proceso se podrían haber hecho?

¿Qué etapas han atravesado estas empresas?

¿Hay factores comunes que se presentan en los distintos casos de éxito?

Para lograrlo se procederá a llevar a cabo los siguientes objetivos específicos

- Analizar las distintas etapas que una empresa atraviesa a lo largo de su creación hasta llegar a la maduración

- Investigar casos de éxito en Argentina para poder detectar factores en común que garanticen una profesionalización exitosa
- Se realizarán algunas entrevistas a personas que pertenecen a estas empresas y/o consultoras que acompañan esta problemática
- Comprender el estado actual de la empresa Accesaniga, caso de estudio de este trabajo
- Analizar casos exitosos de empresas que implementaron cambios para profesionalizarse.
- Comprender los contextos organizacionales
- Analizar las características del management
- Explorar cuáles fueron los factores influyentes
- Entender cuáles fueron las dificultades superadas
- Analizar la viabilidad de la profesionalización en Accesaniga.

A partir de lo investigado, se podrá responder la hipótesis que sostiene que para que la profesionalización de empresas familiares en Argentina sea exitosa las habilidades del management, inmerso en un determinado contexto social, es el principal driver. Es decir, que una empresa familiar pueda trascender las generaciones, logrando una escisión entre la familia y la empresa, logrando gobiernos basados en análisis e información recabada y no en decisiones impulsivas, está relacionado con la voluntad, el estilo, la personalidad, visión y estrategia del órgano de gobierno de la empresa familiar. Todo este conjunto debe ser analizado en un determinado contexto socioeconómico en Argentina. Este sería el principal driver para que la EMPRESA como una persona distinta a la familia y al fundador pueda trascender.

El trabajo responde a un diseño de investigación exploratorio-descriptivo.

La investigación cuenta con un cuerpo teórico donde se definió qué es una empresa familiar y sus principales diferencias con una empresa no familiar, qué es una pyme en Argentina, a qué se refiere cuando se habla de profesionalización, sucesión familiar, etapas de las empresas de familia y management. Además, se analizaron los casos de éxito de empresas familiares argentinas, sus características distintivas, el contexto en el que fueron fundadas, las etapas que han atravesado desde su constitución hasta su

profesionalización. En el Capítulo I se detallan las bases teóricas que sirvieron de soporte al estudio de este caso como la definición de pyme, la importancia de las empresas familiares, la sucesión.

El Capítulo II aborda los casos exitosos de sucesión de empresas familiares en Argentina. Por un lado, se analizó Arcor y Techint y por el otro, se hicieron entrevistas en profundidad con el dueño de Todo Moda-Blue Star Group y la CFO del Grupo económico Secco.

Este trabajo también cuenta con un cuerpo empírico donde se investigó la situación de la empresa Accesaniga, y la viabilidad de la profesionalización de ella. El Capítulo III detalla desde el origen de la compañía, la situación actual, entrevistas con los dueños, y posibles escenarios.

Se tomaron fuentes primarias y secundarias para ambos cuerpos. Se realizaron entrevistas en profundidad con distintos empresarios que formaron parte de procesos de profesionalización desde el ángulo de la consultoría o bien siendo testigos de los procesos de profesionalización. Se analizaron fuentes bibliográficas, estadísticas e históricas además de informes y estudios.

La sucesión de las empresas familiares y el éxito de los negocios parecieran un dilema ineludible. Se intenta, en este trabajo, dar luz sobre estas cuestiones tan complejas como controvertidas.

CUERPO TEÓRICO

CAPÍTULO I: Definiciones de Pyme y sucesiones familiares.

En esta sección se detallan las bases teóricas que sirvieron de soporte al estudio de este caso.

Definición de Pyme en Argentina

Serán consideradas MiPyME –incluidas las personas humanas evaluadas crediticiamente a base del flujo de fondos generado por su actividad comercial, oficio y/o por el ejercicio profesional, sin distinguir el destino de los fondos– aquellas cuyos valores de ventas totales anuales expresados en pesos no superen los siguientes montos máximos, según el sector de actividad al que pertenezca la empresa, conforme a la definición de actividades del “Clasificador de Actividades Económicas (CLAE) – Formulario N° 883”:

Clasificación de Pymes en función a ingresos y rubro

Sector Categoría	Agropecuario	Industria y minería	Comercio	Servicios	Construcción
Micro	\$ 3.000.000	\$ 10.500.000	\$ 12.500.000	\$ 3.500.000	\$ 4.700.000
Pequeña	\$ 19.000.000	\$ 64.000.000	\$ 75.000.000	\$ 21.000.000	\$ 30.000.000
Mediana Tramo 1	\$ 145.000.000	\$ 520.000.000	\$ 630.000.000	\$ 175.000.000	\$ 240.000.000
Mediana Tramo 2	\$ 230.000.000	\$ 760.000.000	\$ 900.000.000	\$ 250.000.000	\$ 360.000.000

Fuente: Resolución 103-E/2017 (Sec. Emprendedores de la pequeña y mediana empresa)

Cuando una empresa registre ventas en más de uno de esos sectores de actividad se tendrá en cuenta el sector cuyas ventas hayan sido las mayores. Si en algún sector de actividad la empresa supera los límites previstos para dicho sector, no será considerada MiPyME¹.

¹ Banco Central de la República Argentina DETERMINACIÓN DE LA CONDICIÓN DE MICRO, PEQUEÑA O MEDIANA EMPRESA -Última comunicación incorporada: “A” 6428 Texto ordenado al 12/1/2018

Sin embargo, existen también algunos criterios cualitativos que permiten caracterizar a las PYMES (Irigoyen-Puebla, 1997)²:

- a) La propiedad y la gestión se concentran en una sola persona o familia, asumiendo el jefe la responsabilidad del manejo comercial, financiero y técnico del negocio.
- b) Son empresas en crecimiento, con una participación creciente en el mercado, y por lo tanto con las crisis propias de aquellas en etapa de pleno desarrollo.
- c) Generalmente utilizan mano de obra no calificada y gerenciamiento no profesionalizado.
- d) La producción no es generalmente planificada
- e) Son altamente dependientes de proveedores locales, lo que en algunas oportunidades se traduce en mayores costos y menores calidades de sus productos.
- f) Sus clientes suelen ser grandes empresas, que ejercen poder de negociación contra las pymes.
- g) En muchas ocasiones no consiguen financiamiento de proveedores del exterior, por lo que en sus operaciones de importación deben girar fondos con anticipación o abrir cartas de crédito.

Importancia de las pymes familiares en Argentina

Acorde a lo que se observa en la plataforma digital del Ministerio de Producción de la Nación: "GPS de Empresas Argentinas", en Argentina hay 605.626 empresas activas: el 99% son pymes y el 0,6% grandes compañías.

² Irigoyen-Puebla (1997). "PYMES, Su economía y organización". Ed. Macchi. Capítulo 1.

Según los especialistas, las PYMES familiares en la Argentina alcanzan al 90% del total de las Pymes, y de acuerdo con el Club Argentino de Negocios de Familia (CANF), mueven el 70% del empleo privado y generan el 68% del PBI.

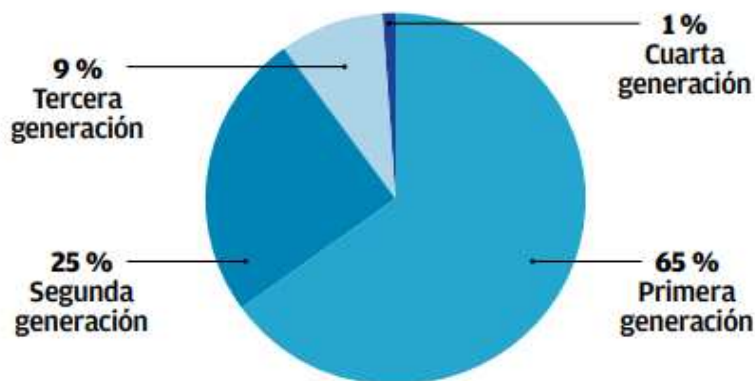
Según el Instituto de Empresa Familiar y Economía Sostenible (EFESO) el 40% de las PYMES familiares tienen problemas de rentabilidad, un 71% requiere mejoras en la organización y el 41% no planifica una estrategia empresarial. Es por esa falta de profesionalización que cuando se suman los problemas vinculares pocas sobreviven.

Buscar el equilibrio no es fácil, pero la familia es una gran fortaleza. Al estar ligadas a un fuerte núcleo afectivo aportan relaciones potentes, compromiso, visión de largo plazo y una cultura empresarial arraigada. Por eso, si se potencian estas ventajas y se armonizan las dificultades, el éxito de estas firmas está asegurado

Aunque no hay estadísticas precisas, las investigaciones coinciden que el 65% muere en el traspaso hacia la segunda generación, un 25% muere antes de llegar a la tercera, solo el 9% llega a los nietos y únicamente el 1% alcanza la cuarta generación³

TRASPASO GENERACIONAL DE LAS PYMES ARGENTINAS

Porcentaje de empresas que sobrevive



Fuente: Club Argentino de Negocios de Familia (CANF)

³ http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME_julio_2015.pdf

Se puede observar que el traspaso generacional **es el proceso más crítico en la empresa familiar y especialmente, cuando quien traspasa es el fundador, que suele tener todas las actividades bajo su control.**

Para conseguir que este proceso sea exitoso, es necesario seguir preparando a las siguientes generaciones familiares para ser gestores y accionistas responsables y desarrollando los órganos de gobierno adecuados, tanto en el ámbito empresarial como en el familiar⁴

En las pymes es donde más se presenta esta dificultad de traspasar a la siguiente generación ya que tanto la empresa como los empleados están acostumbrados a un gobierno personalista y paternalista del fundador en el cual la toma de decisiones al resto de los integrantes está permitida con un determinado alcance y en algunas situaciones, es nulo directamente. Por lo que la llegada de un nuevo director no es un cambio que sería afrontado con facilidad. Es una situación crítica tanto para el director como para la gente que compone el equipo de trabajo de la pyme.

Otro tema no menor para la sucesión en empresas pymes familiares es el planteo de la cuestión económica, hay que entender si la empresa es tan rentable o no para que vivan de ella una o varias familias.

En el próximo apartado se define que es una empresa familiar.

Definición de empresas familiares

Se puede definir como la fusión de dos sistemas o dos instituciones, el familiar y el empresarial. El sistema familiar es profundamente emocional, mientras que el empresarial es de base laboral. En las empresas familiares, estos dos sistemas se superponen y llegan a ser interdependientes, lo cual causa la problemática característica de la empresa familiar por ser dos sistemas opuestos, con

⁴<http://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/8684823/10/17/La-formacion-y-la-comunicacion-se-alzan-como-factores-de-exito-en-el-relevo-generacional.html>

objetivos y prioridades diferentes. Es por ello que diversos autores coinciden en afirmar que la mayoría de los problemas que enfrentan las empresas familiares se derivan de los conflictos que surgen entre los valores de la familia y los de la empresa

Entre las características de las empresas familiares destacan las siguientes

- 1) Propiedad de la empresa concentrada en un grupo familiar.
- 2) Participación de la familia en la gerencia.
- 3) Vocación de continuidad familiar

John Ward, (2005) presenta una distinción entre empresas familiares y no familiares para sostener que “las empresas familiares son diferentes”.

Diferencias entre empresas familiares y no familiares

Para la empresa familiar	Para la empresa no familiar
El propósito principal es la continuidad	El propósito es maximizar los beneficios y la eficiencia en el uso de los recursos.
La meta es conservar los activos y el prestigio de la empresa familiar	La meta es satisfacer las expectativas del inversionista.
La creencia fundamental es que la prioridad es protegerse de los riesgos	La creencia fundamental que los mayores rendimientos riesgos prometen mayores rendimientos.
La orientación estratégica es la adaptación	La orientación estratégica es el crecimiento constante.
La atención de la gerencia se concentra en el mejoramiento incremental continuo.	El centro de atención de la gerencia es la innovación.
Los interesados más importantes son los clientes y empleados.	Los interesados más importantes son los accionistas y la gerencia.
La empresa se ve como una institución social	La empresa se ve como un activo desechable.
Liderazgo es carisma personal	Liderazgo es administración.

Fuente: El éxito en los negocios de familia- John Ward. 2005

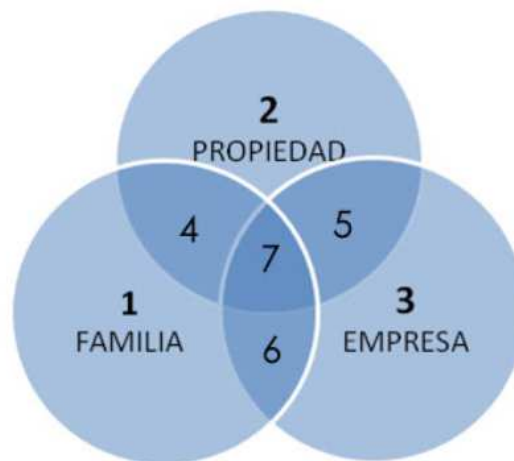
Algunas particularidades que tienen estas empresas es que justamente, por no tener desarrollada una estructura burocrática rígida, pueden actuar con rapidez e intuición ante necesidades de cambio. Otra particularidad es que, en general, cuentan con gran liquidez ya que suelen tener un comportamiento conservador y no contraer deudas, lo que garantiza una mayor rentabilidad sobre activos que

otras empresas. Sin embargo, estas particularidades no garantizan ni la supervivencia ni el éxito a largo plazo de estas empresas

Se entiende que la profesionalización de las empresas familiares es lo que garantizaría la supervivencia de este tipo de empresas

Acorde a lo definido por Tagiuri y Davis en su modelo conceptual de los tres círculos, (año 1982) para gestionar correctamente una empresa familiar, es fundamental comprender los tres subsistemas que conviven.

Modelo de los tres círculos del sistema del negocio familiar



Fuente: “El modelo de tres círculos del sistema del negocio familiar” desarrollado por Renato Tagiuri and John Davis (1982)

La figura refleja que la interacción entre la familia, la empresa y la propiedad da lugar a múltiples situaciones relacionales.

En primer lugar, el círculo 1 está formado por las personas que pertenecen al mismo grupo familiar.

El círculo 2, el de propiedad, determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, función que genera una serie de deberes y derechos sobre la sociedad

Y, por último, el círculo 3, el de la empresa, comprende el conjunto de individuos que trabajan dentro de la sociedad y que por lo tanto reciben un sueldo o unos recursos económicos fruto del trabajo que desempeñan. Para que un proceso de

profesionalización sea exitoso se debe trabajar teniendo en cuenta los subsistemas que componen a la empresa familiar.

Impacto de las empresas familiares en la economía argentina

Las empresas familiares son muy importantes en la economía de cualquier país. Según el consultor Ernesto Poza, creador del Global Family Enterprise Program de Thunderbird, más del 80% de las empresas a nivel mundial son familiares; emplean entre el 75 y el 80% del personal; han creado más del 80% de los nuevos empleos en la última década; generan entre el 60 y 75% del PIB (el 75% en América Latina) y su mayor fuente de capital de riesgo son inversores ángeles.

En Argentina, tres de cada cuatro empresas son emprendimientos familiares, existiendo aproximadamente 1.200.000 empresas familiares y las mismas representan el 50% del PIB y el 70% de los puestos de trabajo. (Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional -Sepyme, 2000).

Otros estudios en Argentina realizados por el Club Argentino de Negocios de Familia muestran que, en nuestro país, el 80% de las empresas son familiares. Y, según datos proporcionados por el Banco COMAFI⁵, las siguientes son las empresas familiares argentinas que más venden.

⁵<https://www.comafi.com.ar/espaciopyme/475-Cuales-son-las-empresas-familiares-que-mas-venden-en-Argentina.Espacio-Pyme-Nota.note.aspx>

Ranking por facturación de empresas familiares en Argentina

Empresa	Venta en Millones	Familia
Tenaris	\$31.652	Familia Roca
Ternium	\$25.800	Familia Roca
Aceitera General Deheza	\$6.700	Familia Urquía
Arcor	\$5.830	Familia Pagani
Molinos Río de la Plata	\$5.656	Familia Pérez Companc
Supermercados Coto	\$3.226	Familia Coto
Banco Galicia	\$3.165	Familias Escazany y Ayerza
Aluar	\$2.642	Familia Madanes Quintanilla
Imp. y Exp. de la Patagonia	\$2.181	Familia Braun
Frávega	\$2.125	Familia Frávega
Mastellone Hermanos	\$2.118	Familia Mastellone
Garbarino	\$2.019	Familia Garbarino
Banco Macro	\$1.771	Familia Brito
Droguería del Sud	\$1.675	Familia Macchiavello
Ledesma	\$1.425	Familia Blaquier Arrieta
Clisa	\$1.389	Familia Roggio

Fuente: Revista Mercado, año 2008

Sin embargo, mantener vivo un negocio familiar es quizás una de las tareas más difíciles de realizar. Solo un 40% de las empresas familiares alcanzan la segunda generación y un 15% llega a la tercera (Carlos Kaplun, 1990).

En el próximo apartado se explican las principales causas de discontinuidad de las empresas familiares.

Dificultades de las empresas familiares para sobrevivir

Una de las razones que explican que las empresas familiares no subsistan es la mentalidad del fundador. El fundador está convencido de que exclusivamente es él el único quien tiene la capacidad de llevar sus emprendimientos al éxito argumentando que tiene la visión y el deseo de construir una gran compañía. Las nuevas empresas o emprendimientos suelen ser labores de amor para los emprendedores/fundadores, refiriéndose incluso al negocio como “su bebe” sin si quiera notarlo. Son justamente estas emociones y sensaciones las que luego crean problemas. El fundador/emprendedor está acostumbrado a ser el corazón

y el alma de sus empresas y es muy difícil aceptar roles menores. Esta resistencia desencadena traumáticas transiciones de liderazgo⁶

Es interesante destacar que en **todo proceso de evolución de las empresas hay un momento en que el dueño o fundador se convierte en la principal barrera del crecimiento**. El fundador se enfrenta al siguiente dilema: ¿quiero seguir siendo rey o quiero ser rico?

La actitud del rey es de centralizar las decisiones para mantener el control. Pero esto obstaculiza la posibilidad de desarrollo de la empresa. El dueño se enfrenta a la situación de tener que ceder el poder en la empresa, delegar la toma de decisiones para aspirar al crecimiento⁷

Es justamente ésta la principal razón de mortandad de las empresas familiares: se quiere continuar en el reinado sin determinar con exactitud quién será el sucesor, cómo se han de transmitir correctamente los conocimientos y cuál es el plan de acción para llevar esto adelante.

Naturalmente, en función a la edad e intereses del fundador, como dice Paula Molinari en su obra “El Salto del Dueño”, debiera llegar un momento en que el emprendedor/fundador se autocuestione si quiere seguir siendo rey o qué otra cosa quiere ser (rico, trabajar menos, dejar un patrimonio valioso a la descendencia...).

Elegir entre el dinero y el poder permite a los emprendedores entender cuál es la definición de éxito para ellos. Quienes quieren manejar imperios no van a creer haber triunfado si pierden el control, aunque se hubiesen vuelto ricos. Contrariamente, los fundadores que comprendieron que su interés radica en “amasar una fortuna” no van a sentirse “perdedores” si son removidos de los más altos puestos. Una vez que entienden por qué se han convertido en emprendedores/fundadores, como dice el proverbio chino deben decidir las reglas de juego, las apuestas y el momento de renuncia.

La respuesta a estas consultas va a derivar en dos alternativas: si al emprendedor/fundador realmente le interesa que su “obra maestra” continúe ya sea en manos de su sucesor, un hermano o un comprador externo y el fundador, volverse “rico” es el mismo fundador el encargado de iniciar y motivar un correcto

⁶The founder’s dilemma por Noam Wasserman, Harvard Business Review

⁷ El salto del dueño. El camino de la profesionalización, Paula Molinari, 2015

proceso de profesionalización y sucesión ya que es esta la única vía para salvar la continuidad de la empresa.

Si la respuesta, por el contrario, es que se prefiere “morir con las botas puestas”, es decir, seguir hasta el último día en el lugar de fundador, dueño, director y control, es muy probable que la empresa haya perdido varias oportunidades de seguir creciendo y lo más grave de la situación es que ya se ha perdido tiempo de formación al que sería su sucesor o heredero forzoso, quien en algún momento va a tener que ocupar el lugar de director. Como dice Andres Hattum en su nota “Empresas familiares: padres ricos, hijos pobres y nietos fundidos”: es clave para que todo este proceso de traspaso funcione acertadamente que los fundadores sepan dar un paso al costado a tiempo, acompañando a sus hijos en un proceso de transición y no que los hijos entren a la compañía a tomar el mando cuando por la puerta de atrás sale un féretro con el fundador adentro, que, literalmente, murió aferrado a su escritorio

En caso de que la decisión sea continuar con la empresa familiar, pudiendo iniciar un correcto traspaso del trono, se da inicio a las etapas madurativas que a la empresa le resten atravesar.

A continuación, se definen dichas etapas por las que puede atravesar una empresa familiar.

Etapas madurativas de la empresa familiar

En la obra “El Salto del Dueño”, Paula Molinari, define que las empresas atraviesan por cuatro fases a lo largo de su desarrollo. Cada una de ellas se caracteriza por una forma particular de gobierno, que afecta el rol y la agenda del empresario.

- Etapa I, Fundacional. Ésta es la típica empresa de dueño. El empresario trabaja 24 horas, siete días por semana. Tanto la información como las decisiones son centralizadas e intuitivas y acordes a la emoción del fundador. La cultura de las organizaciones familiares, es decir, informal, centrada en el dueño o empresario, y en la que predominan como valores, la confianza y la lealtad. La empresa carece de organigrama y los puestos se configuran en función a las capacidades de la gente disponible. Se manejan con pocas métricas y algunos datos, como los márgenes, los volúmenes de facturación, se consideran confidenciales.

- Etapa II, Funcional o Profesional. La empresa tiene procesos ordenados y funciones definidas a cargo de profesionales. Éstos tienen acceso a cierta información sensible y toman decisiones en base a parámetros. No obstante, aún el dueño participa activamente en la mayor parte de las decisiones.
- Etapa III, Delegación Efectiva. La empresa tiene una estructura consolidada y todas las posiciones ejecutivas son ocupadas por profesionales. El dueño adquiere un rol estratégico y de control, menos orientado a la gestión operativa y más enfocado en la generación de nuevos negocios.
- Etapa IV, Grupo Empresarial. La empresa se encuentra totalmente profesionalizada, con gran descentralización de las decisiones

Cada nueva etapa está precedida por una crisis de maduración, en la que la sensación es que lo que funcionaba hasta el momento no funciona más. Pero de estas 3 crisis que preceden a cada nueva etapa, la más profunda y compleja es, sin lugar a dudas, la que se da entre el paso de la Etapa Fundacional (1) a la Etapa Profesional (2). Este es un momento muy complejo, ya que requiere grandes cambios por parte del dueño o fundador, y es por eso que lo denominamos Crisis de Cacicazgo: la empresa ha crecido, se ha vuelto más compleja y requiere una nueva forma de funcionamiento.

El paso a la profesionalización requiere gran inversión: de tiempo y de dinero, pero fundamentalmente un cambio personal del empresario. Este momento de crisis y de transición puede prolongarse en el tiempo. Muchos empresarios no terminan nunca de saltar a la profesionalización. Esto implica pérdida de oportunidades, de dinero y a veces, el riesgo de no sobrevivir. Es fundamental la motivación interna que el empresario pueda tener. De lo contrario es un proceso condenado al fracaso: si no se está convencido del objetivo y el para qué se iniciaría un proceso de profesionalización es casi imposible que el resto de las personas de la empresa “se suban a ese barco” y acompañen la gestión de cambio.

En el próximo apartado se define lo que es el proceso de profesionalización y cuáles son las ventajas de iniciarlo.

Definición de profesionalización

La profesionalización tiene que ver con la transformación de una organización basada en un funcionamiento intuitivo a una empresa basada en un funcionamiento analítico. Esto supone la introducción de cambios profundos en el conjunto de la empresa, cambios en cómo se maneja la información, en la estructura organizativa y en la forma de elaborar estrategias.

Profesionalizar una empresa familiar implica codificar y estructurar la información (bases de datos, procesos, cuantificación, control de gestión, etc) de forma que ésta pueda ser compartida. Es la transición del conocimiento tácito al conocimiento explícito. Es poder dejar de entender a una persona como un puesto de trabajo y pensar que un puesto de trabajo se ocupa por una persona.

Esto permite que la estrategia no esté sólo en la cabeza del emprendedor, sino que esta pueda formalizarse con objetivos, políticas y planes de actuación, de forma que la estrategia pueda ser compartida con todas las personas que forman parte de la empresa, acorde a la relevancia de cada una. Es la transición de la estrategia emergente a la estrategia formalizada (no necesariamente planificada).

El hecho de que se pueda compartir la estrategia entre el equipo directivo y que se pueda medir el impacto de las decisiones y las acciones permite que las decisiones ya no las deba centralizar el emprendedor. Éste puede controlar la empresa sin tomar todas las decisiones. Esto permite construir organizaciones más descentralizadas y, por lo tanto, de una mayor complejidad. Es la transición de la estructura centralizada a la estructura descentralizada.

Es un proceso de mucha complejidad ya que el dueño/fundador debe dejar de hacer muchas de las cosas que lo llevaron al éxito, para ocupar un nuevo rol. Deja de ser el hombre orquesta a ser el director de la orquesta. Debe aprender a empoderar a cada unidad y conducirlos hacia el logro de los objetivos.

Lo primero que debiera plantearse el dueño, antes de iniciar este proceso, es si realmente el camino hacia la profesionalización es su voluntad ya que éste no es el único camino.

A modo de resumen, como muestra Paula Molinari, estas son las principales diferencias entre empresas no profesionalizadas y las empresas profesionalizadas.

Diferencias entre empresas no profesionalizadas y empresas profesionalizadas

EMPRESA NO PROFESIONALIZADA	EMPRESA PROFESIONALIZADA
La estrategia en la cabeza del dueño	Plan estratégico compartido
Decisiones centralizadas	Decisiones descentralizadas
Supervisión: la gente opera	Delegación: autonomía operativa y/o estratégica
Lealtad, confianza y espíritu de familia	Meritocracia
Intuición	Metas y objetivos
Agenda: día a día	Agenda: rentabilidad y métricas
Ventas: las relaciones	Marketing

Fuente: El salto del dueño, Paula Molinari, 2015

Algunas de las barreras que se presentan en este camino hacia la profesionalización son:

- **La inversión de dinero:** los resultados de los fondos invertidos verán su fruto recién en un mediano plazo. Es necesario invertir en sistemas y recursos humanos lo cual va a generar un retorno, pero una vez consolidados los equipos y esto no sucede de modo inmediato. Esta barrera se supera poniendo en números estas inversiones y comprendiendo que retorno adicional podría generarse
- **La inversión de tiempo y esfuerzo:** el proceso de implementación, capacitación, selección de personal y el respectivo período de aprendizaje, resistencia de las personas ante los cambios, etc, son todas variables que se presentan en estos procesos e insumen energía del dueño. Para sortear esta barrera, se recomienda formar equipos de trabajo que sean “agentes de cambio” de modo de respaldar al dueño en este proceso.
- **Incertidumbre:** los cambios siempre generan ansiedad, por ello se recomienda iniciar estos procesos con consultoras o bien apoyándose en organizaciones que puedan generar contención.

- **El dueño en otro rol:** tiene que desaprender lo que venía siendo su trabajo y funciones habituales para aprender otras funciones y habilidades que demandan este nuevo rol

Para avanzar exitosamente en este proceso y superar las barreras, muchas de las empresas trabajan en forma coherente en 3 dimensiones:

1. **La estrategia:** los planes estratégicos están definidos y detallados resumidos en objetivos que involucran tiempos y responsables. Luego se irán realizando reuniones de seguimiento para compartir el grado de avance y los ajustes que fueran necesarios realizar. Para ello es fundamental que el equipo directivo pueda ir compartiendo información y que desde el área de marketing se pueda acompañar en el diseño de los planes estratégicos y sea el área de administración y finanzas la que pueda brindar soporte.

2. **La gente:** las personas que forman parte desde el inicio a lo mejor para esta nueva fase de profesionalización, ya no es la adecuada. Es decir, si bien se entiende que gozaron de la confianza del dueño durante muchos años, a lo mejor en este momento no alcanza solamente con ese atributo para alcanzar las métricas que se hayan fijado. Para ello la empresa debe incorporar un área profesionalizada de recursos humanos que es el área que llevará adelante los distintos procesos de:

- cambios en la estructura
- selección de nuevo personal
- gestión del desempeño
- estrategia de compensaciones y capacitación
- desarrollo de líderes
- nuevas formas de gobierno

Un factor fundamental es el cambio cultural que debe ser predicado: hay que cambiar de una cultura familiar a una cultura de meritocracia. En la cultura familiar los miembros de la empresa se sienten como una familia. En este contexto, se tolera a los más “débiles” ya que el valor fundamental es la lealtad. Se tolera que las posiciones jerárquicas sean ocupadas por personas con capacidades inadecuadas. En el caso de la cultura de meritocracia, hay diferenciación en función al desempeño: los cargos son ocupados por las

personas que poseen las capacidades adecuadas y las decisiones que se toman ya sean despidos, promociones, etc, son alineadas a la idea de poder conformar un equipo de trabajo que garantice el cumplimiento de los objetivos y planes de la empresa.

3. La información y los procesos: para poder llevar adelante este proceso de descentralización y delegación de la autoridad es necesario que las personas que van a liderar las distintas áreas puedan acceder a la información que precisan en cualquier momento. Por ello, la empresa va a necesitar otro nivel de complejidad en el sistema de información: no sólo se va a precisar otro tipo de información sino otro sistema que pueda brindarla.

Se inicia el proceso de presupuestación y planificación: estas herramientas van a permitir el seguimiento de los planes y estrategias diseñados, así como su medición y control sistemático para poder desarrollar los planes correctivos que fueran necesarios. (Molinari, 2015)

Con esto, se da inicio a una gestión basada en la información como base para la toma de decisiones.

Como dice la Dra. Bibiana N. Kopita, consultora y socia del Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF) el profesionalismo tiene que ver con actitudes y comportamientos personales de los miembros de la familia empresaria.

En la vida de muchas empresas familiares llega un momento en que comienzan a complejizarse los procesos empresariales y se necesita establecer una estructura empresarial que instale una organización capacitada para controlar el crecimiento del negocio.

El camino a transitar no es fácil, requiere que el Fundador tenga esa iniciativa y además se logre que “empresa” y “familia”, que se superponen ineludiblemente, se mantengan cada una dentro de su competencia, y que el grupo empresarial familiar logre profesionalizar la dirección y el gobierno de la empresa.

Generalmente, ante estas circunstancias, surge cierta urgencia en incorporar miembros de la familia o ejecutivos externos para que asuman nuevas responsabilidades que permitan crear un sistema de delegación eficiente con énfasis en la coordinación.

A veces coincide este momento de cambios con el tránsito generacional, que tiene en cuenta otros parámetros que se suman a este difícil paso de negocio a empresa⁸

Ese tránsito generacional, es lo que asociamos a sucesión, concepto que defino en el próximo apartado.

Definición de sucesión familiar:

La definición literal de la palabra sucesión es “la acción y efecto de suceder” (proceder, provenir, entrar en lugar de alguien). La sucesión, por lo tanto, es la **continuación de alguien o algo** en lugar de otra **persona** o cosa.

En cualquier empresa ya sea familiar o no, es una cuestión muy delicada el reemplazo de posiciones jerárquicas ya que es un proceso que implica encontrar a la persona adecuada al puesto, entrenarla, capacitarla y desarrollarla. A su vez, la persona que será sucedida, quien será en primera medida la responsable de los primeros pasos en el desarrollo de su cuadro de reemplazo detecta emociones encontradas, hay un *trade-off* entre una sensación de libertad, ya que a la brevedad deja esas funciones y por el otro lado amenaza: llega una nueva persona que sin dudas va a cuestionar todo lo que hasta ese momento se venía haciendo de un determinado modo.

En el caso de las empresas familiares, a las complejidades propias de cualquier proceso sucesorio, entre otras las anteriormente enumeradas, se añaden las tensiones emocionales particulares que se generan en el seno familiar cuando ha de prepararse, diseñarse y ejecutarse un plan de sucesión.

En un estudio realizado por IESE se distingue entre la sucesión en la propiedad de la empresa, la sucesión en el gobierno corporativo de la empresa y la sucesión en la gestión de la empresa.

A estos tres planos de realidad del proceso sucesorio, debería, acorde a este mismo estudio, sumarse el análisis de si éste se desarrolla entre la primera y la segunda generación, o bien entre la segunda y la tercera (y siguientes). La cuestión es de máxima importancia puesto que en la primera generación se encuentra habitualmente un modelo de gestión simplificado, unipersonal y

⁸Dra. Bibiana N. Kopita, consultora y socia del Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF)

centrado en la persona del fundador, con poca complejidad estructural, cuyo proceso sucesorio deberá ajustarse a esa realidad. Y, en cambio, con la segunda generación habitualmente han llegado a la empresa sistemas de estructuración de responsabilidades, sistemas de dirección y cambios en la estructura de la propiedad y una composición del accionariado que también harán necesario un modelo de sucesión particular y ajustado a esas necesidades, que, con la llegada de nuevas generaciones, seguirá tendiendo a un mayor grado de complejidad. Establecer un protocolo de sucesión familiar en estos casos es una alternativa inminente a esta situación: es un instrumento que establece las reglas de sucesión justamente cuando ya se ha vuelto el escenario muy complejo y plagado de distintas familias.

Si se central el análisis en la sucesión de la gestión entre la primera y la segunda generación, un proceso de sucesión exitoso debe intentar que la labor de la compañía ya existente se perpetúe en manos de personas capaces y bien formadas que persigan el mantenimiento y el desarrollo de la capacidad competitiva de la empresa en el futuro. Además, el proceso sucesorio debe aprovecharse también para conseguir que la empresa entre en una nueva etapa de desarrollo organizativo con energía renovada y logre evitar así los riesgos de adentrarse en una fase de declive. (School, 2007)

Al margen de cuantos análisis quieran hacerse, lo primero que ha de acontecer en una empresa familiar para garantizar el éxito de la sucesión es que tanto el predecesor como el sucesor estén alineados en sus objetivos y voluntades: el primero debe estar dispuesto a ceder el control y estar convencido de que el sucesor está preparado para asumir el reto; y por el otro lado, el sucesor debe estar capacitado para tomar el relevo y, además, querer hacerlo. Ahora bien, este proceso de alineamiento de voluntades está sujeto a las dificultades inherentes del proceso sucesorio que, en muchos casos, aunque no únicamente, son de orden psicológico y que afectan tanto al predecesor como al sucesor⁹.

Es muy común lo que se llama el “miedo al relevo” el predecesor se enfrenta a la idea de pérdida de poder en la organización, el miedo a la insatisfacción de los potenciales sucesores no seleccionados, la ausencia de una selección al

⁹http://www.iese.edu/en/files/recopilacion_sucesion_tcm4-22117.pdf

gusto de todos o la idolatría de un pasado que se recuerda como perfecto y, por tanto, irrepetible.

Es una situación muy habitual, que el fundador que ejerció el control durante toda la vida de la empresa, piense que sólo él está lo suficientemente capacitado para gestionarla y nadie más podría hacerlo de la misma manera. Simplemente por el hecho de creer que nadie podrá pensar como él, actuar como él, reaccionar como él, para garantizar la conservación de la misma empresa que él fundó. Sin embargo, este pensamiento, acarrea dos grandes problemas:

- Los clones humanos no existen
- La empresa de los próximos treinta años debiera ser diferente de la empresa de los treinta años anteriores, simplemente porque las condiciones del mundo cambiaron.

Por lo tanto, todo el tiempo que el fundador dedique a buscar alguien que haga las cosas exactamente igual a como las haría él, es tiempo que se pierde para elaborar un correcto plan de sucesión. Vale aclarar que, aun cuando lograra formar a alguien para que piense y actúe como él, lo más probable es que la empresa se resienta y haya un desfase con respecto a la evolución de otras empresas¹⁰.

Estos temores pueden llevar al predecesor a realizar una sucesión que sea solamente parcial, justificar incluso un necesario retorno, negar la capacidad del sucesor escogido o, llegado el caso, retrasar innecesariamente, el proceso de sucesión hasta que este ya no pueda posponerse más por razones meramente biológicas.

Cualquier proceso sucesorio de éxito debe estar compuesto de varias fases de carácter progresivo e íntimamente ligadas entre sí: la preparación del sucesor, la preparación de la organización, la armonización de las relaciones empresa/familia y la preparación para la época de la jubilación del predecesor.

- 1) La preparación del sucesor debe tener en cuenta su opinión, carácter y voluntad. Hay que dejar a un lado el convencimiento que el hijo de un empresario ha de ser forzosamente un buen empresario (“síndrome del ADN”) y entender que puede darse el caso en el que el sucesor natural

¹⁰ “No busque un Clon, prepare Sucesores” - Temas de planificación- Newsletter para empresas de familia. Junio/ Julio 2013 – Newsletter n°120

no muestre la capacidad necesaria para gestionar la empresa por el mero hecho de ser el futuro propietario. Es triste observar como en algunos casos las generaciones mayores, en su deseo de ver continuados sus sueños, eligen a quienes no están preparados ni comprometidos con su empresa, limitando las posibilidades de desarrollo tanto de sus organizaciones como de quienes se integran a ellas. No sólo se trata de identificar las capacidades cognitivas e intelectuales, sino también, valores y actitudes¹¹. La preparación del sucesor también debe pasar por la comprensión del negocio de la empresa familiar, al margen de los conocimientos que haya adquirido en su trayectoria académica, si es que la tuvo. También debe prepararse al sucesor para aprender a dirigir, rompiendo el mito de “empezar desde abajo”, avanzar en la concreción de responsabilidades tangibles antes de adentrarse en el proceso sucesorio y hacer lo posible para garantizar un “aterrizaje suave” en la organización que le permita aceptar y ser aceptado por las personas que la integran. Si no hay madera dentro de la familia, habrá que conseguir talento fuera de ella.

- 2) La organización que deberá liderar el sucesor será diferente a la que ha liderado el predecesor tanto en tamaño como en complejidad. El proceso sucesorio necesita también de una preparación de la compañía ahondando en la mejora de la eficacia organizativa, tanto en lo que atañe a la estructura que permite llevar a cabo la estrategia, como en los sistemas de dirección que harán ganar en control y efectividad.
- 3) La armonización de las relaciones personales familia-empresa. A cada proceso sucesorio, se incrementa el número de personas involucradas en la familia empresaria. Por tanto, en todo proceso sucesorio es necesario evitar las confusiones relativas al trabajo en la empresa familiar (sólo deben asignarse responsabilidades a los más capaces y en condiciones de mercado), facilitar los cambios en la propiedad del capital, informar, comunicar y comprometer a los accionistas y al resto de la familia y llegado el caso, establecer una Constitución familiar.

¹¹ “El paso difícil de las empresas familiares: La sucesión”. Por IMANOL BELAUSTEGUIGOITIA RIUS

- 4) El predecesor debe también prepararse para la época de la jubilación con antelación desarrollando nuevas actividades diferentes al trabajo de gestión en la empresa. ¿Cuáles pueden ser estas actividades? Múltiples, pero todas ellas deben cumplir una doble condición: proporcionar júbilo al predecesor y evitar hacer sombra al sucesor.

Se podría definir como sucesión exitosa la capacidad probada de haber creado, potenciado y entregado a sucesores capaces una organización en la que se perpetúa el esfuerzo por hacer realidad valores -laboriosidad, iniciativa, generosidad, ejemplaridad- que desarrollan a las personas que forman parte de la misma.

La elección de un sucesor en la gestión no debiera ser una decisión unilateral del fundador. Es necesario que la persona que ha de protagonizar el relevo desee hacerlo, cuente con las habilidades necesarias y esté formado para ello. Es preciso además conocer sus intereses y planes sobre el futuro. Sólo en el caso de que las voluntades y capacidades estén alineadas, pueden ponerse en marcha algunas reglas de preparación de los sucesores para facilitar el camino al éxito de la sucesión.

Es aconsejable que el sucesor cuente con experiencia previa en otra empresa que le permita ganar confianza en sí mismo y también el respeto de la organización que dirigirá en el futuro. Una vez dentro de la organización familiar es necesario que se le asignen funciones claras, concretas y medibles desde el principio, aunque adecuados a su etapa de desarrollo profesional

Algunos autores del tema de sucesiones consideran que es menester el futuro sucesor pueda dirigir cuanto antes una unidad de negocio, ya que lo importante es que aprenda a dirigir, lo que rompe el mito de “la necesidad de empezar desde abajo”, entendiendo como tal el puesto de menor valor añadido en la organización. La dirección de una unidad, que comporte la gestión de una cuenta de resultados y la dirección completa de un proceso de negocio y un equipo humano, hará posible el desarrollo de su capacidad emprendedora. La más

elemental prudencia en este ámbito implica, como es obvio, acotar adecuadamente los riesgos a la vez que se mantiene la necesaria autonomía.

Previamente, la rotación en distintas funciones y responsabilidades también debe ser algo programado que haga posible la potenciación de su capacidad de integración, logrando un conocimiento profundo de las distintas funciones de la empresa y de las personas que forman parte de la organización.

En todo este proceso, que es largo y que debe responder a una programación y diseño previo, es necesario el incremento gradual de la dureza y dificultad de las responsabilidades. Y, en todo caso, es imprescindible evitar en todo momento situar al sucesor en un área de 'mediocre comodidad' en la que no esté obligado a ponerse a prueba de manera constante. Estas reglas de formación del sucesor en la gestión deben aplicarse cuando se tiene autoridad para hacerlo y obliga a una combinación a veces muy difícil entre "enseñar a hacer" y "dejar hacer". Es una tarea que requiere tiempo de calidad y esfuerzo. Es por esto en parte que debiera ser un proceso planificado el de la sucesión.

La estructura de la organización en la primera generación suele ser simple, con directivos experimentados adecuados al estilo del fundador y con una capacidad de adaptación y evolución en general menor a la que sería deseable. La integración, en este tipo de organización, era llevada a cabo por el fundador que atesoraba toda la autoridad además de la capacidad. Podría hablarse de sistemas de integración poco desarrollados y 'hechos a la medida' del fundador. La sucesión en la gestión obliga a preparar la organización también en este ámbito. Es necesario tender hacia una estructura profesionalizada en la que las diferentes unidades de negocio permiten crear oportunidades, a la par que formar integradores y emprendedores sin perder de vista la rendición de cuentas y la orientación a resultados. Es vital que los puestos directivos sean realmente lo que su nombre indica, evitando su duplicación o su mantenimiento por un simple criterio de 'tradición'. En el diseño de los puestos directivos, ha de quedar medianamente clara la asignación de responsabilidades, el establecimiento de los niveles de autonomía, la fijación de objetivos y la implantación de los sistemas integradores de coordinación. Por supuesto, también hay que proceder a la selección de las personas que desempeñarán estas labores de dirección.

En resumen, para aumentar las posibilidades de éxito de un proceso sucesorio en la gestión, deben manejarse adecuadamente conceptos como:

- La objetividad, ver la realidad tal cual es.
- La veracidad, no engañarse ni engañar.
- La asignación de recursos: tiempo, capacidad y autoridad.
- La valentía para lo necesario, aunque a veces resulte doloroso: no es sencillo romper con determinadas expectativas que tiene la familia y sus miembros.

Al mismo tiempo, debe abrirse un diálogo permanente con el/los sucesor/es¹².

La siguiente generación en una empresa familiar no puede limitar su proceso formativo a un solo ámbito, puesto que, tarde o temprano, asumirá roles distintos que inevitablemente requieren también un aprendizaje diverso: accionistas, consejeros, directivos, empleados y, por supuesto, familiares. Se trata, en definitiva, de una formación multifacética porque también lo serán las distintas responsabilidades que deberán asumirse.

Es oportuno establecer claras distinciones entre la “educación”, la “experiencia” y la “carrera profesional”. En este sentido, vale la pena señalar que entendemos por “educación” el proceso de formación recibido en el hogar, escuela y universidad. La “experiencia” sería el aprendizaje alcanzado al enfrentarse a problemas empresariales reales y, por último, la “carrera profesional” se definiría como el conjunto de escalones que va subiendo poco a poco con éxito el directivo y que proporcionan un doble rendimiento: autoestima en el individuo y confianza en aquél por parte de la organización para la que trabaja.

Ser miembro de una familia es un hecho natural y no requiere formación. Ahora bien, ser miembro de una familia empresaria es una realidad distinta, puesto que a las relaciones de consanguinidad propias de cualquier clan se añaden las derivadas del proyecto empresarial. La formación de familiares comprometidos con el proyecto es requisito imprescindible para su continuidad. Por ello,

¹²http://www.iese.edu/en/files/recopilacion_sucesion_tcm4-22117.pdf

adquiere una vital importancia el aprendizaje en valores específicos, ligados a los propios de la familia y la empresa, que ha de proporcionarse principalmente en el seno de la propia familia. La empresa debe percibirse como un elemento positivo, conocida y vivida por todos los familiares, y la formación en este ámbito se centra en la transmisión de una voluntad de compromiso, continuidad y lealtad entorno al proyecto empresarial y a la propia familia.

La educación como futuro directivo o empleado en la empresa familiar empieza también en el seno de la propia familia. Virtudes como la laboriosidad y la excelencia, así como el compromiso con el proyecto empresarial deben encontrar terreno abonado en las relaciones primeras, que son las de padres e hijos. Por supuesto, será también en la familia el lugar en el que deberá abordarse en clave positiva el trabajo en la compañía y, por ejemplo, la necesidad de llevar a cabo sacrificios personales como sería, llegado el caso, una estancia en el extranjero para aprender idiomas en edad temprana o para dirigir una filial en edad ya más madura. Es de máxima importancia cómo desde el seno familiar se pueda forjar un carácter ambicioso en los sucesores: la psicología y personalidad del padre emprendedor probablemente, no sea la misma que el de los sucesores. El padre, sobre todo en los casos de traspaso de primera a segunda generación probablemente haya vivido lo que es la falta de dinero, iniciar un negocio desde la nada o con muy pocos recursos, la frustración de que las ventas no alcancen lo esperado, etc. (School, 2007)

En cambio, el sucesor, en más de un caso, ya considera algunas cuestiones “dadas” porque así fue concebido y así las encontró al momento de nacer: la empresa ya funciona, ya es rentable, ya es conocida, etc. Esto puede llevar a que el carácter del sucesor sea muy distinto a lo que se esperaría de un dueño o emprendedor, es posible que espere resultados inmediatos, sin tanto esfuerzo, menos sacrificio y menos compromiso. Esto es lógico ya que no ha tenido que esforzarse del mismo modo que su padre y ya inicia con una empresa en marcha, por lo que la educación puertas adentro, en el hogar, es FUNDAMENTAL. También adquiere la máxima trascendencia la formación académica la cual debiera ser elegida por el individuo a pesar de que algunas carreras, como las que ayudan a manejar con soltura el lenguaje numérico o las que mejoran el

conocimiento y la comprensión de las personas, pueden resultar de mayor utilidad para una futura incorporación a la empresa. En todo caso, lo que sí parece recomendable es apostar por la exigencia y el rendimiento porque, al margen del tipo de estudios, lo cierto es que demostrar capacidad para superar niveles de educación exigentes añade garantía al papel de directivo que deberá asumirse en el futuro.

Respecto a la experiencia profesional, es aconsejable, cuando resulte posible, que el primer desempeño profesional pueda desarrollarse fuera de la propia empresa familiar. Trabajar en otro sector, apoyado únicamente en el bastón de la meritocracia, amplía no únicamente la satisfacción personal de saberse útil y con posibilidades fuera del regazo familiar, sino que también incrementará el prestigio cuando llegue el momento de sumarse a la empresa familiar y favorecerá la convicción entre los futuros colaboradores de habérselo ganado. En este punto, conviene insistir sobre la necesidad de desterrar la idea de la necesidad de que los sucesores empiecen desde abajo. El acceso a las responsabilidades ha de ser gradual, pero ello no quiere decir empezar por tareas de escaso valor añadido como administración o mensajería. Los futuros directivos familiares han de responsabilizarse temprano de áreas de negocio y poder empezar a crear sus propios equipos y, sobre todo, disfrutar incluso de la posibilidad de equivocarse. Sólo así se adquirirán suficientes conocimientos sobre la propia empresa y el mercado como para llegar a ser un buen directivo.

Un último punto a destacar en este proceso es el de comunicación y armonía. Bellastegui remarca que una relación armónica, amorosa y de respeto entre sucesor y sucedido, es indispensable para incrementar las posibilidades de éxito en la sucesión. La combinación de diversos talentos de los jóvenes y sus padres hace que estas organizaciones logren sinergias importantes. De igual manera, la relación entre hermanos debe ser armónica y eficaz, ya que de lo contrario podría generar un clima adverso al desarrollo de los negocios.

El éxito o fracaso de una sucesión también se verá influido por la forma de gobierno que tenga la empresa, así como el estilo del management

A continuación, se detallan las distintas formas de gobierno que puede asumir una empresa de familia y qué es el management.

Formas de Gobierno en una empresa familiar

Acorde a Landsberg en su publicación: “*Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*”, describe tres tipos de gobierno en las empresas familiares:

- El control unipersonal del dueño
- El control ejercido por hermanos
- El consorcio de primos

El caso del control unipersonal es la forma en que típicamente se piensa una sucesión: un solo dueño poderoso traspasa su mando y propiedad a un solo heredero/sucesor. En este supuesto, el dueño es el centro de la organización, todas las decisiones nacen de esta persona y son quienes poseen toda la autoridad. Esta estructura es funcional cuando la empresa es pequeña. A medida que crece, se vuelve inoperante esta forma y el dueño debe delegar algunas decisiones.

El segundo caso, el control ejercido por hermanos, es un liderazgo colectivo entre hermanos que en general toma lugar luego de una sucesión. Si la propiedad está dividida de modo equitativo es probable que puedan actuar como un verdadero equipo, caso contrario, cuando un hermano impone liderazgo sobre el resto, se pueden generar conflictos.

Y, por último, el consorcio de primos es el típico caso que ocurre luego de sucedida la segunda generación. Esta última es la versión de gobierno familiar más compleja ya que tanto la autoridad como la propiedad están distribuidas entre miembros de varias familias distintas.

Definición management

A continuación, se analizan distintas definiciones de management:

- Keith y Gubellini – “Management es la fuerza que integra hombres y planta física en una unidad operativa”. (Revista Mercado, 2011)

- Kimball y Kimball – “Management abarca todas las obligaciones y funciones que atañen a la iniciación de una empresa, su financiamiento, el establecimiento de todas las principales políticas, la provisión de todo el equipamiento necesario, el diseño de la forma general de organización bajo la cual se va a operar y la selección de sus funcionarios principales. El grupo de funcionarios con el control primario de una empresa se llama management”. (Revista Mercado, 2011)
- S George: “Management consiste en obtener cosas hechas a través de otros. Gerente es alguien que logra los objetivos dirigiendo los esfuerzos de los demás”. (Revista Mercado, 2011)
- John F M: “Management puede definirse como el arte de asegurar los máximos resultados con un mínimo de esfuerzo para asegurar máxima prosperidad y felicidad al empleador y al empleado y dar al público el mejor servicio posible”. (Revista Mercado, 2011)

Peter Drucker lo sintetiza en cinco máximas:

- 1) Dirección por objetivos (DPO): popularizó el management basado en el establecimiento de metas y la medición del desempeño en función de la consecución de dichas metas. Drucker era consciente de que no había un único objetivo sino muchos y que era misión de la alta dirección encontrar la forma de conciliar esos múltiples objetivos para cada nivel de la organización.
- 2) Descentralización: Las organizaciones son más eficientes si existe un cuerpo de directivos a varios niveles capaces de tomar decisiones. Es decir, una sola persona no puede tomar todas las decisiones en una organización de cierta complejidad. El “orden y mando” resulta muy limitado.
- 3) Análisis del negocio: Con anterioridad al pensamiento neoclásico, el negocio era considerado un dato, algo que venía dado. Drucker pone de manifiesto que el análisis del negocio resulta fundamental, siendo necesario cambiar el rumbo cuando cambian las circunstancias.
- 4) Énfasis en el cliente: es uno de los primeros autores en reconocer que la satisfacción del cliente debería ser uno de los objetivos primordiales de cualquier empresa, en tanto que la obtención de beneficios es tan sólo una condición mínima para garantizar su supervivencia.

5) Los trabajadores: Considera a los trabajadores como un activo y no como un pasivo. Acuña el término “trabajador del conocimiento” y lo considera una pieza fundamental en el desarrollo de las economías modernas, basadas en buena medida en la sociedad del conocimiento. (Vélaz, 2012)

Se podría concluir que el **management** entonces, es el órgano fundamental para el desarrollo y perpetuidad de la empresa.

Hay distintos estilos de **management** los cuáles se detallan a continuación:

- **Estilo coercitivo:** sería el caso de un management rígido e inflexible. Cuando se usa este estilo se opta por dar muchas órdenes directas sin ofrecer a sus colaboradores la oportunidad de expresar sus ideas y opiniones.
- **Estilo orientativo:** Esta clase de liderazgo se centra en crear una visión y explicar a los trabajadores qué hay detrás de ella. En este estilo de gestión sí se tiene en cuenta la opinión y las ideas de los trabajadores. Los trabajadores entienden perfectamente qué es lo que se espera de ellos y son conscientes de su importancia en la organización, maximizando el compromiso hacia los objetivos.
- **Estilo de gestión afiliativo:** se caracteriza por fomentar lazos afectivos entre los trabajadores. La prioridad de este líder consiste en promover un ambiente agradable en la empresa descuidando aspectos como la dirección y la fijación de objetivos ya que lo prioritario son las personas.
- **Estilo participativo:** este estilo de gestión se basa en la confianza en los trabajadores, por lo que sus opiniones e ideas son tenidas en cuenta buscando siempre el consenso. Este líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso del grupo.
- **Estilo imitativo:** el management se implica en el trabajo predicando con el ejemplo. En el estilo de gestión imitativo el líder marca objetivos elevados y los ejemplifica tomando como estándares la rapidez y la capacidad. Ante los problemas, opta por resolverlos sin contribuir al desarrollo del empleado. Sin embargo, esto puede convertirse en un problema para la empresa ante situaciones en las que el líder sea incapaz de atender todo el trabajo personalmente.

- **Estilo capacitador:** el líder ayuda a sus trabajadores a conocer sus propias fortalezas y debilidades. Ofrece autonomía al equipo para que marque sus propios objetivos proporcionando orientación al trabajador para fomentar su desarrollo profesional. (Martínez, 2013)

Dependiendo de qué estilo de liderazgo tenga el management puede facilitar o dificultar la sucesión. Por ejemplo, si el management tiene un estilo coercitivo, la sucesión se vería obstaculizada: si el actual director sólo da órdenes en vez de poder crear una visión compartida con el sucesor el proceso se vería entorpecido. Distinto sería el escenario en que tenga un estilo capacitador: va a poder acompañar al sucesor en la construcción de su camino, orientándolo a resultados.

Algunos estudios realizados por Michael Page indican que el management argentino, además de tener un cierto estilo de liderazgo, tiene como sello distintivo la creatividad que necesariamente debieron desarrollar para subsistir, lo que construye directivos adversos a la incertidumbre. De acuerdo a Daniel Iriarte, director de Michael Page¹³: "Tener gimnasia anticipada, hacer mucho con poco, es decir, poder gestionar y ejecutar con presupuestos acotados, y reaccionar con calma ante situaciones difíciles hoy son características buscadas que las multinacionales valoran", enfatizó el director. Esta característica distintiva sin dudas es algo que un sucesor proveniente de un predecesor coercitivo no va a poder desarrollar por estar siempre bajo el mando de sus directivas

En resumen, en este primer capítulo se definieron conceptos que se utilizarán más adelante para comprender el caso de estudio de este trabajo. Se analizó qué es una pyme acorde al marco regulatorio argentino, la importancia en la economía argentina, qué es una empresa familiar, sus características básicas, etapas madurativas y la profesionalización como proceso fundamental para la supervivencia a través del tiempo de este singular tipo de empresa.

Otros temas abordados fueron la sucesión, las dificultades que este proceso conlleva, qué es el management y los distintos estilos de liderazgo.

¹³<http://www.iprofesional.com/notas/122461-En-que-se-parecen-y-en-que-se-diferencian-los-gerentes-argentinos-a-sus-pares-de-la-region>

En el próximo capítulo se analizan casos de éxito de empresas familiares argentinas que han podido superar los distintos obstáculos que se presentaron ante los procesos de sucesión y profesionalización.

CAPÍTULO II: Casos de éxito de empresas familiares argentinas.

En este capítulo se analizan casos de éxito de empresas argentinas que han podido sobrevivir tanto a los procesos de profesionalización como de sucesión. Para el análisis se ha procedido a consultar bibliografía y realizar entrevistas individuales.

Caso Arcor

ARCOR es uno de los pocos grupos multinacionales de capitales exclusivamente argentinos que existe en la actualidad. Es, también, la mayor empresa productora de caramelos a nivel mundial, el principal exportador de golosinas de Argentina y del MERCOSUR y la empresa líder en la exportación de caramelos desde Brasil.

El nivel de facturación total del grupo ARCOR alcanzó los 1.100 millones de dólares en el año 2000, de los que un 34% corresponde a sus plantas radicadas en el exterior. Sus exportaciones alcanzaron los 217 millones de dólares y están diversificadas hacia un total de 105 países. Ocupa entre todas sus instalaciones y emprendimientos a una fuerza de trabajo de aproximadamente 13 mil personas, y a lo largo de la década de 1990 invirtió más de 900 millones de dólares en la adquisición de nuevas plantas, reemplazos y ampliaciones de procesos e incorporación de tecnología. Estos resultados se relacionan con la elaboración diaria de más de 1,5 millones de kilogramos de productos, que incluyen en total más de 1500 ítems diferentes. (B. Kosacoff, 2014)

El grupo ARCOR suma en la actualidad 31 plantas industriales propias, en su gran mayoría con niveles tecnológicos de punta en el nivel mundial, en las que se elaboran, básicamente, cuatro grandes grupos de productos genéricos: alimentos, golosinas, chocolates y galletitas. En alimentos es la empresa líder en Argentina en los rubros de mermeladas, polenta y aceite de maíz. (B. Kosacoff, 2014)

Probablemente la característica microeconómica más saliente y peculiar de ARCOR sea la extensión y profundidad que alcanzó en la integración vertical de

su proceso productivo, la que, a la vez, se constituyó en uno de sus principales atributos diferenciales y ventajas competitivas.

Es posible concluir que ARCOR ha pasado por una serie de transformaciones a lo largo de sus primeros cincuenta años de vida que permiten hablar de “cinco ARCOR”, o de cinco modelos de empresa que se han ido desarrollando sucesivamente:

“Los orígenes del interior” que van desde la fundación en 1951 hasta la década de 1970, y que implican la consolidación de un proyecto empresario focalizado en el interior del país y la construcción progresiva de una gama creciente de productos y de una cobertura nacional. La expansión de ARCOR se basó en el aumento de la escala de producción y en el proceso de integración vertical y sólo en una medida muy reducida en la diversificación.

La creación de ARCOR, un 5 de julio de 1951, fue producto de la acción de un grupo de individuos unidos por lazos de amistad, con una trayectoria previa en la actividad industrial, que habían participado previamente en emprendimientos comunes y que a partir de esta experiencia decidieron fundar una nueva sociedad, en un contexto favorable para el nacimiento de empresas industriales. Dentro del grupo se destacaba la figura de Fulvio Salvador Pagani, que fue el impulsor de la creación de ARCOR, y presidente de la firma hasta su muerte, acaecida en diciembre de 1990. Pagani combinaba rasgos personales y una historia familiar que sirvió de estímulo y modelo para su desempeño como empresario. Entre sus cualidades personales pueden mencionarse la iniciativa, la capacidad innovadora, las condiciones de liderazgo y convocatoria y la visión de largo plazo. Además de sus características personales Fulvio Salvador Pagani contaba con la ventaja de ser hijo de un empresario, disponiendo de un modelo de rol paterno, de la experiencia de trabajo en la empresa familiar y de los recursos que su padre aportó para su educación y para la constitución de ARCOR

Pero en el nacimiento y la expansión de ARCOR fueron también determinantes la presencia de los otros socios y la interacción con el medio local. La existencia de partners, más aún si son amigos, puede ayudar a transformar una posibilidad

en una acción, proveyendo al emprendedor de fondos, de soporte moral, de trabajo, de habilidades y de la posibilidad de compartir los riesgos. Todos los miembros del grupo fundador habían participado previamente en otros emprendimientos en la industria de las golosinas y disponían de una experiencia laboral y de capacidades, conocimientos e información concernientes a los aspectos productivos.

La cultura del esfuerzo personal era característica de los grupos inmigrantes, en una etapa en la cual la movilidad ascendente era uno de los rasgos distintivos de la sociedad argentina, y ha sido percibida por la empresa como una de sus fortalezas. En el proyecto estaban también muy involucradas las familias. Las esposas colaboraban realizando en la fábrica diversas tareas tales como envolver caramelos, limpiar las máquinas, preparar comida para grupos de clientes o alojar en sus casas a gente que llegaba a Arroyito por negocios, ya que la capacidad hotelera del pueblo era insuficiente. Por último, como ARCOR era una de las pocas fuentes de trabajo de Arroyito y la vida económica de la comunidad dependía en gran medida del éxito de la empresa, el conjunto de la población se veía involucrado en ella.

“La empresa multiproducto con cobertura nacional e inicio exportador” En este período, que cubre aproximadamente la década de 1970, ARCOR realiza una profunda transformación en su intento estratégico y su modelo competitivo. Consolida la ampliación de su gama de productos y suma a su importante presencia en el Interior la entrada al mercado del Gran Buenos Aires. Su configuración productiva se va ampliando y comienza a ser gerenciada como una red. En esta etapa se implementaron innovaciones organizativas con el objeto de lograr una gestión más eficiente y una mayor agilidad en los controles operativos y administrativos. Desde 1977 se tomaron medidas para mejorar y actualizar la estructura y los procedimientos organizativos internos, entre ellas la introducción de un organigrama dinámico para todos los niveles ejecutivos y una mayor difusión y utilización de los sistemas de computación, que culminó en 1978 con la creación de un centro de cómputos propio.

“El grupo de alimentos nacional con incipiente internacionalización” En la década de 1980, que representa un periodo de inestabilidad y estancamiento para la

economía argentina, ARCOR avanza en una serie de dimensiones clave. Se completa la transición de “empresa” a la de “grupo” focalizado en alimentos, que está reforzando su presencia en el mercado nacional y que comienza a construir los elementos fundacionales de una empresa multinacional a través de la adquisición de empresas o la implantación productiva, especialmente en países limítrofes. El grupo comienza a innovar ya no sólo en prácticas manufactureras (que son su especialidad desde los comienzos), sino en prácticas de desarrollo de productos, en marketing y en capacidades gerenciales. Durante esta década, se hace evidente una creciente asimetría entre las dimensiones y la complejidad que había adquirido el grupo y su estructura organizativa. Mientras que la producción había sufrido una creciente descentralización, la gestión seguía siendo muy centralizada y personalizada. Desde los setenta la estructura organizativa se había ido modificando, adoptándose una estructura departamental con gestión profesionalizada, pero ella resultaba ya inadecuada una década después. La empresa evidenciaba también déficit de recursos y de gestión en algunas áreas, fundamentalmente en recursos humanos, finanzas y, en menor medida, en marketing.

ARCOR seguía siendo de propiedad familiar, con una gestión muy centralizada y personalizada en la figura de Fulvio Pagani, que “hablaba hasta con el último vendedor” y que “tiraba ideas para todo”, de acuerdo con el testimonio de sus colaboradores. A fines de la década se contrató a una consultora para que realizara un diagnóstico de la situación de la empresa para llevar a cabo una profunda reestructuración que culminó en 1990 cuando se adoptó una nueva estructura más acorde con las dimensiones y las características que había adquirido ARCOR. Esta nueva estructura multidivisional de tipo holding, organizada a partir de unidades de negocios, de áreas geográficas y de unidades funcionales, con cada división a cargo de un gerente con un alto grado de autonomía. Dicha reestructuración facilitó la transición hacia una nueva etapa de conducción colegiada tras la muerte de Fulvio Salvador Pagani, en diciembre de 1990. Acompañando estas modificaciones, se procuró mejorar los sistemas de información y obtener mayor fluidez de análisis, flexibilidad operativa y sincronización de los mandos, con la finalidad de garantizar un entorno más apropiado para la toma de decisiones.

También en la década de 1980 se introdujeron cambios en el management, ya que en algunas áreas se evidenciaban déficit de gestión y de recursos. Hasta entonces la empresa se había enfocado prioritariamente en la gestión de la producción y la distribución, mientras que otras áreas —finanzas, recursos humanos y marketing— habían quedado relativamente rezagadas.

“El grupo de América del Sur con proyección internacional” El comienzo de la década de los noventa encuentra a ARCOR en una posición estratégica, pero enfrentando dos desafíos estratégicos fundamentales: la necesidad de una transición de liderazgo causada por la traumática desaparición de su fundador y el lanzamiento de un proceso de apertura de la economía y de reformas institucionales sin precedentes. En esta década, ARCOR logra consolidar su posición en el mercado argentino y logra defender su posición estratégica ante la desaparición o compra por parte de multinacionales de otras empresas nacionales. Al mismo tiempo alcanza un cambio cualitativo de su presencia en la región a través de sus adquisiciones e inversiones en Chile y Brasil.

Si bien adolecía de déficits organizativos y en los métodos de gestión, ya en 1990 contaba con un diagnóstico bastante ajustado de estos problemas y con una propuesta de rediseño de la estructura administrativa y de decisión. Esto le permite enfocar su reestructuración y responder a las exigencias de una organización crecientemente compleja, incluyendo una mayor profesionalización de sus cuadros directivos y gerenciales e intentando que los niveles de excelencia en el ámbito productivo se repliquen en las otras áreas del grupo (desarrollo de recursos humanos, marketing y administración).

El cambio principal y estratégico en éste área puede ser sintetizado en dos grandes acciones constitutivas: i) el desarrollo de una gestión integrada de Recursos Humanos; ii) la profesionalización de la gestión de Recursos Humanos. Estas acciones se materializaron en la adopción de estrategias particulares y en la definición de aspectos organizativos, de desarrollo de los recursos, de administración de personal, de selección e incorporación, de formación y capacitación y de relaciones sindicales.

Todas estas acciones fueron acompañadas por una estrategia deliberada de desarrollo de los recursos humanos, basada en tres pilares principales: capacitación, evaluación e incentivos por resultados

A pesar de la trágica desaparición de Fulvio Salvador Pagani, quien había liderado indiscutiblemente la expansión de ARCOR desde su creación y había sido el artífice de la nueva propuesta organizativa, se recorre la transición hacia el nuevo modelo de conducción el cual se revela igualmente apropiado y exitoso. En este marco cobra relevancia la figura de Luis Alejandro Pagani, quien con 35 años de edad asume la presidencia de la empresa en 1993, consolida el proceso de transformación y conduce las estrategias y el fuerte crecimiento de ARCOR en esta década

Más allá de la voluntad de los accionistas, lo que define el futuro de una empresa es su atractivo para atraer talentos que ya no deberán ser solo argentinos, sino también brasileños, chilenos, estadounidenses y, por qué no, chinos... La evolución del modelo de gerenciamiento y de gobierno, y el desarrollo de una “cultura global” que sea amigable y atrayente para ciudadanos de culturas muy diferentes será uno de los campos fundamentales de trabajo.

Las profundas transformaciones que ha tenido la empresa en el nuevo milenio han replanteado y fortalecido la importancia de sus recursos humanos como pilar esencial de su estrategia de negocios, para ello promovió el bienestar y desarrollo de su equipo de trabajo, que constituye un eslabón clave en las ventajas competitivas de la compañía.

En 2010 se creó la posición de Director Ejecutivo de la Compañía, consolidando el proceso de profesionalización del grupo. La estructura de la empresa sigue siendo multidivisional, de tipo holding, organizada a partir de unidades de negocios, áreas geográficas y unidades funcionales, con cada división a cargo de un Gerente con amplios grados de autonomía. Existen 12 Gerentes Generales que le reportan al Director quien, a su vez, le reporta al Directorio de la compañía. El resultado es una creciente descentralización de funciones, pero sin abandonar el concepto de empresa integral, trabajando permanentemente en la generación de interacciones para la construcción de una estrategia de

negocios plenamente articulada. La creación de competencias, el desarrollo profesional y la atracción de los mejores talentos, es parte del cambio permanente de la empresa, que debe ser inscripta en el escenario local y global del desarrollo de la estrategia de negocios. La carrera internacional y el recambio de los altos ejecutivos es esencial para darle la renovación adecuada a la creciente competencia.

Caso Grupo Techint

El Grupo Techint está compuesto por un conjunto de empresas, reconocidas a nivel internacional líderes en los sectores de la siderurgia, construcción y energía.

Techint se creó en Milán, Italia, en noviembre de 1945. Al año siguiente, su fundador, el ingeniero Agostino Rocca, se trasladó a la Argentina y creó Techint SAIC, firma dedicada a la ingeniería y construcción, que tuvo rápidamente un fuerte posicionamiento en el mercado local. En 1949, aprovechando sus contactos en Italia y su experiencia previa en la siderurgia italiana, el líder del Grupo decidió fundar una empresa productora de tubos para perforación, extracción y transporte de hidrocarburos. La primera denominación de la nueva firma fue Dálmine-Safta (Sociedad Argentina Fabricante de Tubos de Acero), pero a comienzos de la década de 1960, tras la fusión con la acería de Siderca, cambió su denominación por Dálmine-Siderca y luego por Siderca.

Como tantas otras firmas surgidas en el proceso sustitutivo, el objetivo era cubrir las demandas del mercado interno, reemplazando a la producción extranjera.

Tras el fallecimiento de Agostino Rocca en 1978, asume la presidencia de la empresa uno de sus hijos, Roberto Rocca, quien decide reemplazar al estrato gerencial de Siderca con jóvenes que integraban el mismo cargo en Propulsora Siderúrgica y que habían ingresado al Grupo terminando la década de 1960.

La firma de Ensenada proporcionó de esta manera una serie de Gerentes Intermedios que pasarían a hacerse cargo de distintas subunidades y generarían un salto cualitativo, primero en la propia firma de tubos y después en el Grupo.

Así, de las propias entrañas del grupo surgiría un importante proceso de modernización y cambio de cultura

La nueva generación de gerentes recibió el mote clandestino e informal de «los jóvenes turcos». Estos se habían graduado en universidades argentinas, algunos de ellos habían tenido experiencia profesional en empresas norteamericanas y habían recibido o recibirían en el futuro formación de posgrado en escuelas de negocios de Estados Unidos, como Cornell o Harvard. Integraban este grupo de nuevos gerentes Carlos Tramutola, Javier Tizado, Carlos San Martín, Alberto Valsecchi, Sergio Einaudi, Ángel Freites y Ernesto Cossavella, entre otros.

A pesar de cierta tensión en la cúpula del conglomerado, sobre todo entre Roberto Rocca e Hilario Testa, un ejecutivo histórico que había sido la mano derecha de Agostino, la posición del primero se consolidó y el nuevo equipo obtuvo un margen importante para la toma de iniciativas y el desarrollo de proyectos en un contexto de relaciones personales no burocratizadas.

En la actualidad el Grupo Techint está liderado por Paolo Rocca, quien forma parte de esta empresa desde el año 1985. Fue una figura fundamental para la expansión global de Siderca la cual había iniciado en el año 1980 junto a Roberto. Para el año 1986 se había convertido en miembro del directorio de Siderca y en el año 1990 es nombrado CEO.

Con la reorganización que se estaba llevando a cabo y la asunción de nuevas funciones, Paolo empieza a comprender que no podía estar implicado personalmente en las decisiones operativas, en el día a día. Fue un proceso complicado, asume Paolo. Otros colaboradores de la compañía reconocieron eso también: “necesitamos crear una organización que no dependa del involucramiento permanente y personal de Paolo...”

Como respuesta a este dilema Rocca decidió introducir un COO (*Chief Operating Officer*) a quien poder delegar y con esperanza no interferir demasiado en su labor para de este modo dedicar más tiempo a la expansión del negocio.

Era incierta la adaptación de la organización a estos cambios. Lo cierto es que, como Paolo afirmaba, eran cambios que debían hacerse para cuidar la herencia de la empresa y para ello había que comprometerse con el cambio.

La decisión fue acertada, al año siguiente, las acciones se habían apreciado un 100%

Industrias Secco

Secco es una industria dedicada a la fabricación metalmecánica, generación de energía, compresión de gas y rental de autoelevadores. Actualmente cuenta con 2000 empleados, más de 1.500 Mw generados y 180 mil Hp instalados.

La historia de esta empresa inicia de la mano de Juan Francisco Secco quien en el año 1936 funda en Baigorria, Santa Fe Industrias Juan F. Secco S.A.” la cual era una empresa dedicada a la metalmecánica: fabricación de piezas y reparación de motores. A continuación, los principales hitos de esta empresa:

En el año 1989 Surge la unidad de negocio de Generación de Energía Eléctrica. Se incorporan los primeros equipos generadores de energía eléctrica destinados a producir energía aislada para atender las necesidades de los clientes en localizaciones inhóspitas y alejadas del sistema interconectado nacional. Seis años después, Surge la unidad de negocio de Maquinaria: Clark Materials Handling nombra a Secco como “Representantes oficiales” para Santa Fe y Entre Ríos, firmándose el primer contrato de Tercerización de Autoelevadores con Cervecería Santa Fe S.A, creando una nueva modalidad de negocios novedosa en el mercado. Al año siguiente se adquiere la Planta Industrial II Ubicada en Granadero Baigorria y destinada a la unidad de negocio Metalmecánica. En los años 1998 y 2000 se inauguran las sucursales de Córdoba y Buenos Aires respectivamente para acompañar el crecimiento nacional. Para el año 2004 se suma la unidad de Compresión de Gas, pudiendo satisfacer las necesidades de los principales clientes petroleros. En el año 2007 se inaugura una nueva planta industrial y se traslada la casa central desde Baigorria a Rosario. Cuatro años después, Secco se expande a Chile y Uruguay, fundándose distintas sociedades en dichos países para proveer los servicios de generación de energía y alquiler de equipos *rental*.

El Directorio de esta empresa está compuesto en la actualidad por la tercera y cuarta generación. En el caso de esta empresa la segunda generación estuvo solapada con la tercera por lo que podría interpretarse que en realidad la cuarta es la tercera. Esta empresa cuenta con un protocolo familiar, herramienta que vieron muy necesaria para el normal desenvolvimiento de la empresa ya que actualmente su órgano de gobierno se trata de control ejercido por hermanos de los cuales algunos hijos ya fueron ingresando.

Caso Todo Moda -Blue Star Group

Entrevista con Martín Castelli, presidente de Blue Star Group, la empresa global líder de Latinoamérica en el mercado de accesorios y complementos de moda para la mujer. A través de las marcas Todo Moda e Isadora, hoy cuentan con más de 800 tiendas, dando empleo a más de 4.500 colaboradores.

El inicio de este grupo fue con el padre de Martín, quien desde los 14 años ya era obrero en una fábrica, fue reinventándose permanentemente: tuvo la posibilidad de tener representaciones de importantes firmas en Argentina: Pierre Cardin, Jean Cartier, tuvo negocios y fábricas los cuáles lograba hacer crecer, pero cuando alcanzaban un determinado crecimiento, todo llegaba al mismo fin: se fundían.

Martín a sus 15 años, ya frecuentaba las fábricas y / o negocios del padre, detectando situaciones inusuales en los procesos: ejemplo: la mercadería era trasladada sin ningún control y sin saber si quiera hacia dónde y para qué: "... yo veía como los empleados con una pala, tomaban canutillos, llenaban bolsas sin haber registro de cantidad ni para qué iba a ser destinado dicho material".

En el año 1995, el padre de Martín, abre un local llamado "Todo Moda desde \$1". En ese local pone a la venta la mercadería remanente del negocio mayorista el cual había tenido como cliente desde una farmacia hasta una boutique del interior, por lo que la propuesta de producto era muy amplia, así como el segmento al que apuntaba: dentro del local había hombres, mujeres, grandes, chicos, etc.

Tanto Martín como Mariana, su hermana, empiezan a participar del negocio familiar: Martín inicia como encargado del área de procesos, logística y operaciones y Mariana encargada de producto.

Cuenta Martín que "no fue una tarea nada sencilla: mi padre venía de la vieja escuela de liderazgo, cacique, imaginate cuando Mariana quiso hablarle de propuesta de valor o con palabras en inglés, la contestación era: vos que me vas a venir a decir, yo hace 40 años que estoy en el rubro, vos qué sabes..." otras frases célebres: en esta empresa no se va a contratar ningún profesional, nunca"

En este contexto, Mariana estudiaba Administración y Martín Ingeniería en sistemas. Martín empieza a desarrollar un programa para poder controlar los stocks y Mariana una propuesta valor que mejoraría la percepción del cliente, todo esto un poco “a espaldas del padre”: Martín trabajaba en el desarrollo del programa para controlar stocks de noche y Mariana, de a poco, iba modificando la oferta de productos, mientras seguía estudiando a escondidas.

Hasta que hubo un “momento mágico” definido de este modo por Martín, en el que pudieron sentarse y hablar de la misión y visión de la empresa más allá de los egos y las opiniones personales: qué hay que hacer para que haya 100 Todo Moda y entendieron que había que trabajar en los sistemas, en los procesos, en el equipo, en la construcción de marca y en el desarrollo de producto.

Martín siguió comprometido en el desarrollo de los sistemas y logística y Mariana con el desarrollo de la marca y el producto, pero siempre alineados a este plan que habían logrado consensuar: todas las ideas y proyectos eran descartados o incluidos siempre que estuvieran alineados a la estrategia.

Algunos aspectos a destacar es que entre Mariana y Martín lograron guiar al padre para que pueda aportar los conocimientos que él tenía sin que entorpezca la estrategia de crecimiento que se habían fijado. Por ejemplo, cuenta Martín que el padre es quien mejor entendía cómo trabajar la fábrica en los momentos de crisis para que los costos no se dispararan. Esas propuestas siempre eran tomadas y ejecutadas, no así, algunas propuestas de producto que él tenía que no se alineaban. Otra cuestión muy interesante es la alianza entre la segunda generación: el padre había traspasado sus acciones fraccionadas de modo dispar: Martín el doble que Mariana, porque ella es mujer y Mariana el doble que Cecilia, porque Cecilia es más joven. Los tres hermanos deshicieron este legado y repartieron en partes iguales el paquete accionario.

Una anécdota interesante donde queda demostrada la necesidad de profesionalización de la empresa fue la desvinculación de una persona que tenía una acabada trayectoria dentro de esta, siendo de suma confianza, pero no pudiendo alcanzar los objetivos. El padre, que obviamente no estaba de acuerdo con esta idea, entendió que no estaba esta persona logrando los objetivos

planteados en la estrategia, por lo que finalmente da autonomía a Martín para que pueda desvincularlo. Martín, logra un acuerdo conveniente para ambas partes, y en reemplazo incorpora un profesional al management que facilitó el proceso de profesionalización en la búsqueda del mejor equipo, de las personas adecuadas en el lugar indicado.

Lo que Martín destaca es la importancia de hablar de intenciones y no de opiniones en la empresa y poder priorizar el proyecto de la empresa como un ente aparte a la familia.

En el siguiente cuadro se detallan algunos de los aspectos más relevantes de estos casos.

Resumen ejes analizados en cada caso

Empresa	Generación	Management Actual	Management Anterior	Sucesión
Arcor	Segunda	Compuesto por profesionales de distintas áreas y familiares	Es sucedido por muerte	Forzosa por muerte aunque el actual Director ya participaba en la gestión y la toma de decisiones
Grupo Techint	Tercera	Compuesto por profesionales de distintas áreas	Es sucedido por muerte	No forzosa. El actual Director ya participaba en la gestión y la toma de decisiones y había armado un nuevo
Secco	Segunda	Compuesto por profesionales de distintas áreas y familiares	Permaneció muy poco tiempo en el gobierno. Es sucedido por los hijos	No forzosa, la segunda y tercera coviven un lapso y luego permanece la actual generación
Grupo Blue Star	Segunda	Compuesto por profesionales de distintas áreas y familiares	Fue sucedido por los hijos en vida	No forzosa, los actuales directores participaban en la gestión, logrando armar un grupo profesional de managers

Fuente: análisis de casos de estudio

Como factor común en todos estos casos lo que se detecta es que **la sucesión quería formar parte de la empresa familiar y trabajaron con mucho sacrificio alineados a los objetivos de la empresa. El predecesor antes de dejar la empresa, ya sea por una cuestión biológica o no, los integra de alguna u otra manera en el proyecto, les abre las puertas, es decir, que en algún momento los consideró como sucesores válidos y aptos para el desafío, les “dio su voto de confianza”. Se podría inferir que sus antecesores fueron *managers* con un estilo participativo.** Esto no significa que la transición haya sido en todo momento un proceso sencillo y que durante el aprendizaje en

algunos momentos los predecesores hayan puesto algunas barreras hacia los sucesores.

Otras cuestiones en común de estos casos **es la visión de la empresa como una entidad distinta a la familia**, con su estrategia a largo plazo, su plan de acción, visión y misión. En todos estos casos se supo priorizar la visión colectiva de ese sueño compartido que es **el crecimiento de una empresa más allá de los egos y deseos individuales**. En el caso de Blue Star y Secco se trata de gobiernos de hermanos quienes tienen paquetes accionarios equitativos. Si bien cada hermano está especializado en un área determinada siendo líder de cada una, la sinergia que logran es fundamental para la supervivencia

Y por último y como cuestión clave, **los Directorios de estas empresas supieron armar un *management* profesionalizado, abierto a cambios, tendientes a una toma de decisión descentralizada**. De este modo pudieron alentar al crecimiento de cada una de sus empresas, facilitando y ordenando la gestión.

En el cuerpo empírico se utilizarán estos conceptos en el análisis del caso de la empresa Accesaniga para investigar la viabilidad de la sucesión dentro de una pyme familiar argentina.

CUERPO EMPÍRICO

El objetivo de esta sección es comprender en profundidad el caso de estudio: el objeto de la empresa, su historia, el contexto interno, las características del management actual y cuáles son los planes futuros de esta empresa.

La hipótesis que se desarrolla en la tesis sostiene que para que la profesionalización de empresas familiares en Argentina sea exitosa las habilidades del *management*, inmerso en un determinado contexto social, es el principal driver. Es decir, que una empresa familiar pueda trascender las generaciones, logrando una escisión entre la familia y la empresa, logrando gobiernos basados en análisis e información recabada y no en decisiones impulsivas, está relacionado con la voluntad, el estilo, la personalidad, visión y estrategia del órgano de gobierno de la empresa familiar.

Como se observa en el Cuerpo Teórico, el trabajo responde a un diseño de investigación exploratorio-descriptivo. Se realizó una investigación de un caso concreto en profundidad.

El universo de las empresas familiares es muy amplio por lo que la elección de **Accesaniga** fue importante para mí ya que es la empresa de mi padre lo que me permitió acceder a todo tipo de información necesaria para el desarrollo del caso.

Teniendo noción de cuál era la problemática que actualmente tenía la empresa en cuanto a sucesión y profesionalización y cómo el management influye en estas decisiones, quise ahondar más en el tema pudiendo reflexionar tanto en el futuro de la empresa como en mi propio futuro profesional adentro o afuera de la misma.

Los datos fueron obtenidos a través de distintas entrevistas con el Director y el Gerente General, lectura de balance, estatutos, actas de asambleas, informaciones y reportes internos. Se complementó esta información con bibliografía de autores especializados en materia de profesionalización y sucesión de empresas familiares.

Una vez comprendido el entorno interno, la historia, el management actual y los planes futuros de la empresa, se elaboran las conclusiones.

A continuación, se detalla la misión y visión de esta empresa.

Misión: ser la empresa proveedora líder del mercado de materiales para la construcción en la Ciudad de Rosario y zonas de influencia, abasteciendo tanto al segmento minorista como al mayorista. Liderar con innovación tanto en canales de venta como en productos. Así como su slogan lo indica “aliado de tus proyectos”, considera a sus clientes, los existentes y potenciales, el eje de la gestión. Para ello, es fundamental que los empleados tengan esta vocación de servicio. Calidad y satisfacción son valores básicos para el logro de los objetivos.

Visión: a través de la generación de nuevos canales de comercialización y mediante la incorporación de tecnología trascender el área de influencia actual para llegar a posicionarse como proveedor de materiales para la construcción a nivel nacional. Mediante la profesionalización de algunos procesos alcanzar la cima del mercado local en al menos tres unidades de negocio.

Objeto de la empresa

Accesaniga es una empresa nacida en Rosario dedicada al comercio de distintos artículos para la construcción y además desarrolla la actividad de construcción de edificios.

Esta empresa cuenta con cinco unidades de negocio:

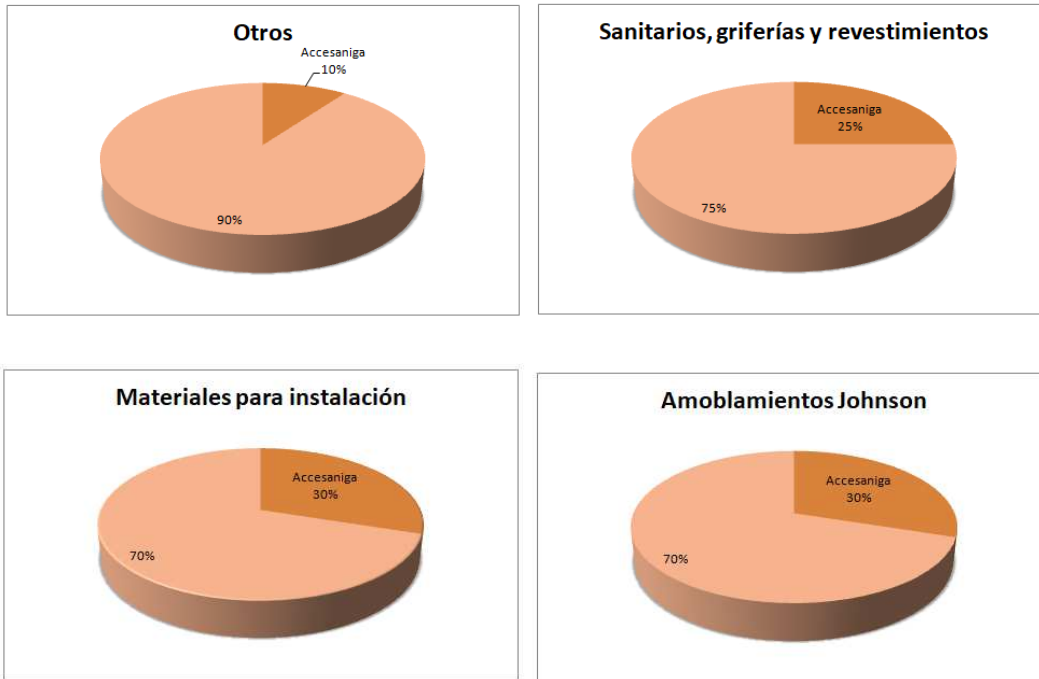
- ✓ Venta de materiales para instalaciones sanitarias, agua, gas y calefacción.
- ✓ Venta de terminaciones comprende pisos, revestimientos, sanitarios y griferías
- ✓ Franquicia de Amueblamientos
- ✓ Venta de Aberturas
- ✓ Construcción de edificios

Accesaniga está inmersa en un mercado poco atomizado el cual está liderado por tres o cuatro empresas locales. Estas son: Balcarce 54. Domus y El

Ladrillero. Hay otros “jugadores” que también participan en la repartición del mercado, pero individualmente no son tan influyentes.

El market share de Accesaniga por unidad de negocio es el siguiente:

Market share de Accesaniga por unidad de negocio



Fuente: Información brindada por proveedores

Análisis FODA

A continuación, para seguir comprendiendo en entorno interno de esta empresa, se detalla el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades y Amenazas)

FORTALEZAS

- ✓ Marca ya instalada y reconocida en Rosario y ciudades aledañas: más de 60 años de trayectoria.
- ✓ Varios rubros relacionados con la construcción ofrecidos en un mismo punto de venta.
- ✓ Asesoramiento integral al momento de la venta.
- ✓ Empleados con mucha trayectoria y conocimiento técnico.
- ✓ Distribución geográfica estratégica en Rosario, cubriendo las principales zonas.
- ✓ Fácil acceso, incluso en el centro, contando con estacionamiento propio.
- ✓ Integración a una red de compras a nivel nacional formada por empresas del mismo rubro ubicadas en distintas ciudades, abaratando costos.
- ✓ Reconocimiento del liderazgo por parte de los principales proveedores.
- ✓ Integración vertical hacia atrás: construye sus propias obras, aprovechando su know how, stock inmovilizado e infraestructura

DEBILIDADES

- ✓ Falta de un manual de normas y procedimientos internos.
- ✓ Poco dinamismo en la toma de decisiones estratégicas. Falta de una rutina de reuniones de directorio.
- ✓ Cadena de mando poco clara. Delegación de autoridad con límites difusos.
- ✓ Altos costos de mantenimiento de estructura como consecuencia de los altos stocks inmovilizados.
- ✓ Controles internos muy débiles
- ✓ Sistemas de información deficitarios e incompletos: falta de análisis en la información para la toma de decisión.
- ✓ Falta de management profesional.
- ✓ Cultura organizacional reticente al cambio.
- ✓ Marketing casi inexistente.
- ✓ Conflictos familiares suelen interponerse a la evolución natural del negocio.

OPORTUNIDADES

- ✓ Apertura de nuevos locales en ciudades aledañas y/o en nuevas zonas geográficas de Rosario y el Gran Rosario
- ✓ Sumar nuevos segmentos de mercado, abriendo Outlets para liquidar saldos y productos discontinuados y Showrooms mas sofisticados y exclusivos donde se ofrezcan productos de alta gama. Con esto se intentaría incorporar los sectores más bajos y más altos de la sociedad.
- ✓ Incorporar otros rubros anexos de la construcción que en la actualidad no se explotan: construcción en seco, yeso, material grueso.
- ✓ Venta por internet
- ✓ Ampliar el club de compra para mejorar los costos.
- ✓ Ingresar al mercado de distribución mayorista.
- ✓ Mejorar los sistemas de información incorporando nuevas tecnologías, mejorando los procesos y controles internos.

AMENAZAS

- ✓ Llegada de las grandes cadenas de Buenos Aires.
- ✓ Apertura de nuevos locales de la actual competencia en zonas geográficas a las cuales no han llegado.
- ✓ Continuidad del negocio: es un negocio familiar cuyo know how está concentrado en la cúpula del directorio y no se prevé aún cómo se continuará con el mismo.
- ✓ Apertura de locales por parte de los proveedores donde vendan sus productos directamente a los clientes, salteando este eslabón de distribución.
- ✓ Ingreso de nuevos sindicatos al esquema gremial actual, disparando la estructura de costos (ejemplo: ingreso de camioneros)
- ✓ Posible escenario de deflación que erosione los valores del stock inmovilizado.

A continuación, se detallan los principales procesos de esta empresa y los Key Success Factors, es decir, los factores de éxito en cada una de los procesos:

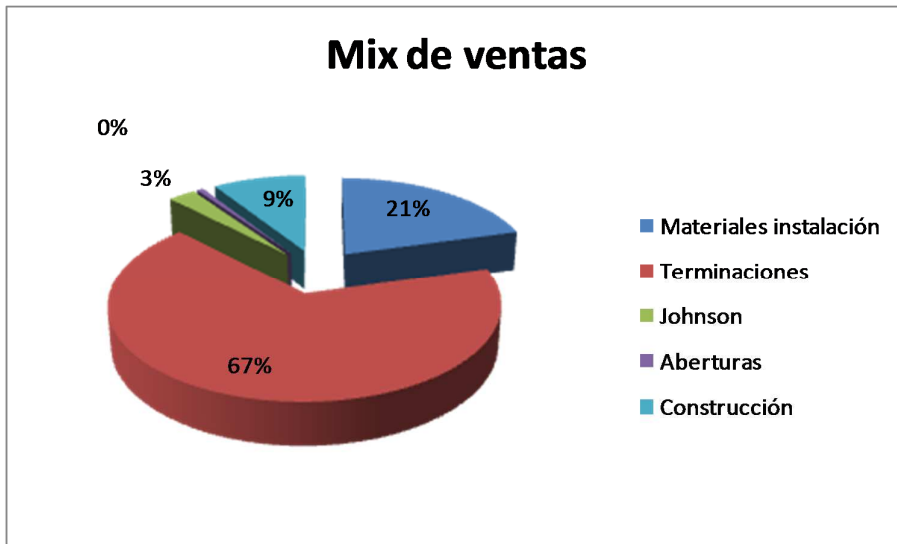
Cadena de valor y Key Success Factors



Fuente: Entrevistas con Director y Gerente

Evolución de ventas y composición

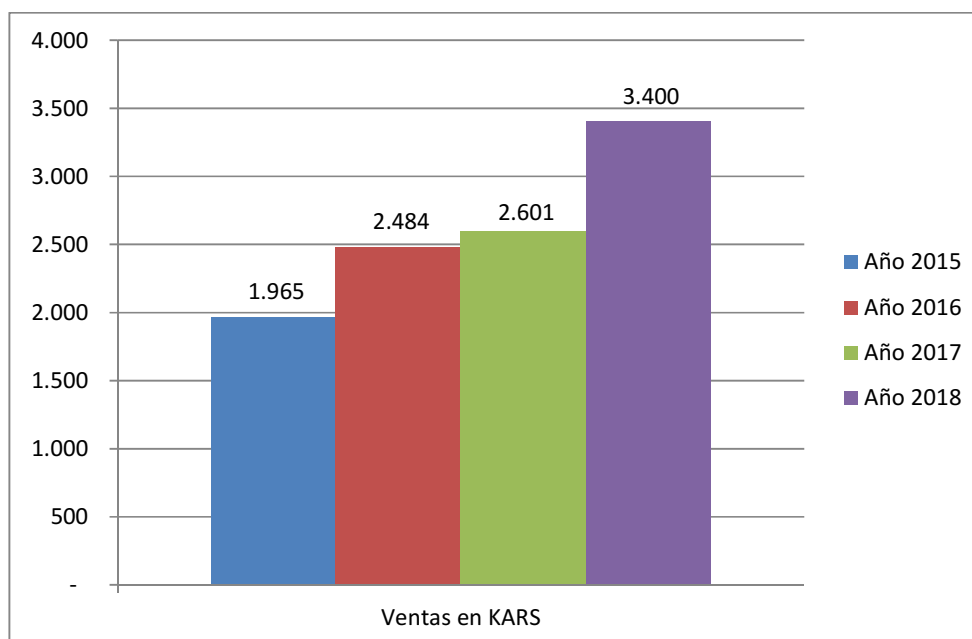
Se puede observar en el gráfico a continuación que la unidad de negocio que mayor facturación arroja es la unidad de venta de terminaciones



Fuente: Liquidación comisión vendedores. Anexo I

En cuanto al crecimiento de las ventas, se puede observar esta tendencia

Crecimiento de las ventas 2015-2018



Fuente: EECC Accesaniga. Anexo II

El lento crecimiento tanto de 2015 como de 2016 se puede explicar por el contexto macroeconómico. El año 2016 fue sin dudas un año negro para el sector de la construcción. Lejos de la recuperación que se esperaba, los primeros ocho meses del año acumularon una caída del 12,8% en comparación de 2015¹⁴.

En cuanto al año 2017 la construcción cerró con un crecimiento interanual del 12,7%, gracias a la obra pública y los créditos hipotecarios. Según el último informe del Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción (ISAC), el sector había registrado en diciembre un alza del 14,5% en comparación con el mismo mes de 2016¹⁵. Esto impactó positivamente en muchas de las empresas del rubro.

Se espera un buen año 2018 para este sector, con un aumento de las obras privadas.

Específicamente, **Accesaniga**, en este escenario optimista, decidió en el año 2017, iniciar la construcción de otro edificio. Se entiende que el impacto en la mejora de la rentabilidad se observará durante los ejercicios 2018/2019.

Organigrama

El organigrama de la empresa es el siguiente:

¹⁴<http://www.ambito.com/858364-sector-de-la-construccion-termina-el-ano-muy-golpeado-pero-ya-apuesta-a-2017>

¹⁵<https://www.lanacion.com.ar/2105389-indec-la-construccion-crecio-127-en-2017-y-la-industria-18>



Historia de Accesaniga. Evolución

La historia de esta institución nace el 10 de noviembre de 1952, cuando Don Julio Viliguer, abre un modesto negocio al público en Paraguay al 900, en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe. Hijo de inmigrantes húngaros y rusos, el oficio de esta persona era el de ser plomero, por lo que, en los inicios, el objeto del emprendimiento consistía en la venta de los materiales sobrantes de los arreglos que le habían sido encomendados. Los clientes eran los consumidores finales o bien otros colegas.

En el año 1968 el hijo primogénito de Don Julio, Daniel, inicia sus primeros pasos en esta empresa aportándole audacia y juventud. Daniel es quien visualiza una oportunidad de negocio, comprendiendo la necesidad de ampliar la escala. Para ello, genera nuevos clientes como ser las constructoras, ingenieros, arquitectos: este público empieza a comprar a mayor volumen, por lo que fue necesario forjar nuevos proveedores, eliminando intermediarios que le permitieron abastecer la demanda y mejorar sus condiciones de compra.

Con el crecimiento del giro del negocio, fueron incorporándose tanto nuevas sucursales como nuevos integrantes.

En el año 1972 se inaugura el primer local propio situado en Paraguay 1334:

Fachada original del año 1972



Fuente: Foto familiar

En el año 1980 se incorporan a esta sociedad Abel y Alberto, los otros hijos de Don Julio. Con estos nuevos participantes se redistribuyen las unidades de negocio quedando el escenario constituido del siguiente modo: Abel era el líder de la unidad de negocio de cerámicos, amueblamientos de cocina y sanitarios, Alberto, de la unidad de materiales para las instalaciones y Daniel, quien venía dirigiendo este proyecto desde ya hacía unos años, tenía a su cargo la gestión financiera y comercial de la empresa. También en esta década se dan los primeros pasos hacia el desarrollo de la actividad de la construcción edilicia.

Los nuevos locales y algunas unidades de negocio que se fueron agregando, son los siguientes: en 1982 el local de "Paraguay 1344":



En 1992 el local de "Paraguay 1356"



Y en el 2002 el local de "Paraguay 1302", unidad de venta de aperturas:



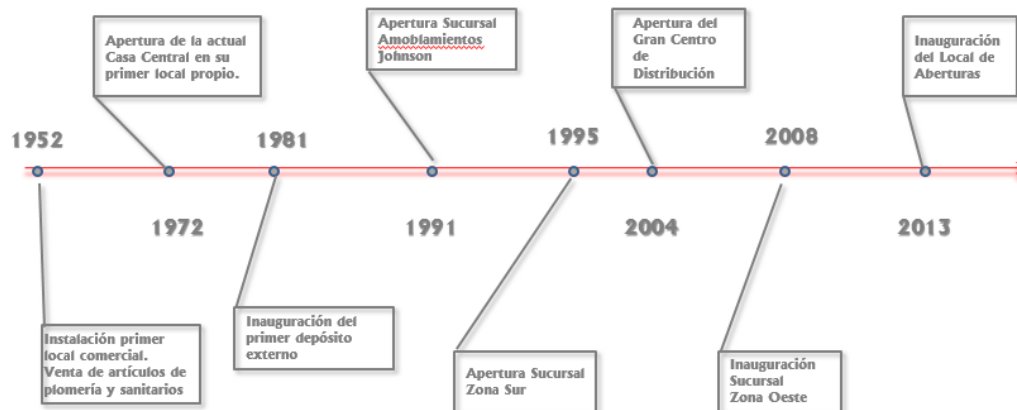
Al aumentar el caudal del negocio, también crecieron las necesidades de nuevos centros logísticos: en 1981 se incorpora el "Depósito Cerrito" de Cerrito 1251 y luego, en 1995, en pleno Efecto Tequila, se inaugura la Sucursal Sur de Bv. 27 de febrero 740 que posteriormente, en el año 2016, sería trasladada a un nuevo y moderno local de 400m2 en calle 27 de febrero 798. En 2004 abre el gran Centro de Distribución de Gálvez y Necochea.

En junio de 2008 la Sucursal Oeste, un gran salón con mucho más confort, 600 m2 de exposición y más de 40 ambientaciones que facilitan el asesoramiento a los clientes:



Como se observa es una empresa que fue en permanente crecimiento

Se resume la evolución de la empresa en esta línea cronológica:



En cuanto a la organización y participación de la familia en la empresa, se sintetizan los hitos más importantes del siguiente modo: en el año 1971 se modifica el tipo societario de sociedad de hecho a sociedad en comandita por acciones. En el año 1981 con la incorporación de Abel y Alberto y el fallecimiento de Julio, se modifica el tipo societario a sociedad anónima, distribuyéndose las acciones a cada integrante del siguiente modo: Daniel el 60% del paquete accionario y el 40% restante equitativamente entre Abel y Alberto.

En el año 1995 se incorpora a la empresa el hijo mayor de Daniel, Gustavo, como encargado de la sucursal de 27 de febrero. Allí comienza a adquirir tanto sus primeros conocimientos de la vida laboral como del negocio en sí. Unos años después se integró a casa central formando parte del área de compras de instalaciones.

En el año 1998 se produce un quiebre que marcaría una modificación societaria: luego de una serie de conflictos entre Alberto y Daniel, Alberto se retira de la sociedad, de la empresa y de la familia. La sociedad entonces queda constituida por los paquetes accionarios de Daniel y Abel quienes compran la parte de Alberto de modo proporcional a sus tenencias. Es importante destacar esta situación: al no estar diferenciada la empresa de la familia, la salida de este integrante afectó al desenvolvimiento de la vida familiar de todos los Viliguer: se perdió un hermano, un tío y primos.

Entre el año 2004 y 2006 se integran al proyecto los otros hijos de Daniel: Rosana dentro del área de administración y Andrés quien ya se había recibido como Arquitecto, continua con el desarrollo de la actividad de construcción edilicia, liderando esta unidad.

Durante el transcurso de estos años, se fueron modificando los roles de Abel y Daniel: Daniel se abocó aún más a la cuestión financiera y Abel comenzó a tener más implicancia en la gestión comercial, involucrándose en el desarrollo de clientes: nuevas constructoras, nuevos ingenieros, así como también la ampliación de la cartera de proveedores. En el año 2005 se inician las primeras compras al exterior y en el año 2008 es Abel quien crea junto a colegas del rubro de Rosario y otras localidades del país, un Club de Compras que le permitió a Accesaniga acceder a nuevos mercados, pudiendo adquirir mercaderías que no existían en el mercado argentino, así como también mejorar aún más las condiciones de compra.

Para esta misma época se incorpora un Gerente General, quien no pertenece a la familia, para que acompañe estas nuevas gestiones. Su primer desafío fue continuar con el incipiente proceso de profesionalización y reingeniería de procesos que se estaba llevando adelante en el Área de Administración: no había controles cruzados, la contabilidad no estaba ingresada en el sistema de gestión, faltaban procedimientos para cobros y pagos, etc. Luego, con pocos recursos trabajó fuertemente desde el área de Marketing en la renovación de la imagen de la empresa: se diseña un nuevo logo, nuevo slogan, nueva forma de comunicar la visión y misión. Con el tiempo, su cargo fue también tomando un rol de “negociador/mediador”.

En cuanto a la gestión tecnológica de esta empresa en el año 1983 se introducen las primeras computadoras y el desarrollo del primer sistema de gestión. En el año 2004, al detectarse la necesidad de modificar tanto los circuitos administrativos como los logísticos, se contratan los servicios de una consultora con la que se realizó un trabajo de reingeniería de procesos que arrojó como resultado un nuevo sistema de gestión y nuevos procesos internos. Dicho sistema, luego de diversas actualizaciones y desarrollos, es el que actualmente

se utiliza. Permite una gestión integrada de los procesos administrativos y operativos.

La segunda fase de este proceso de reingeniería consistía en el desarrollo de los puestos de trabajo y cuadros de reemplazo en vistas a la sucesión. Esto no fue posible por decisión de Daniel y Gustavo. Este tema no se ha retomado hasta hoy.

En la actualidad el proyecto con más relevancia en el que se está trabajando es el *e-commerce*. Se está construyendo una nueva plataforma digital que permita desde la página web institucional adquirir mercadería desde cualquier punto del país. Para ello se están celebrando contratos con distribuidores que puedan despachar mercadería desde el centro logístico ubicado en Rosario a cualquier destino de Argentina.

Los interrogantes que en el día de hoy se le presentan al Directorio están relacionados con cuestiones de exhibición y depósito: ante el aumento de la amplitud de catálogo, así como del tamaño de cada pieza, se hace evidente la necesidad de aumentar la capacidad de almacenamiento y espacios para showroom. Se estarían analizando aperturas de nuevas sucursales y/o centros logísticos en el Gran Rosario.

No está definida como prioridad implementar un plan de profesionalización y sucesión del actual management. En este campo, el único avance que se ha realizado es la transmisión de una parte del paquete accionario de Daniel hacia sus hijos, por lo que el actual Directorio está compuesto del siguiente modo:

Autoridades de la empresa

Cargo	Nombre	% de participación
Presidente del Directorio	Daniel Viliguer	45%
Vicepresidente del Directorio	Abel Viliguer	25%
Director	Gustavo Viliguer	10%
Director	Andrés Viliguer	10%
Director	Rosana Viliguer	10%

Fuente: Elaboración propia sobre datos de la empresa

Perfil de los actuales integrantes del management

Daniel Viliquer

Nació en el año 1946 en Rosario en el seno de una familia inmigrante europea muy humilde. Su formación consistió en la escuela primaria y secundaria. Desde niño prestó colaboración en los trabajos que realizaba su padre, Don Julio. A sus 18 años emigra a Israel donde realiza el servicio militar. Retorna a los pocos años, participa de las Fuerzas Armadas Argentinas hasta que inicia de forma permanente su participación en el negocio familiar.

Es una persona de carácter fuerte, aguerrido, pasional, trabajador, sin dudas un visionario. Todo lo que ha logrado impacta directamente en su autoestima. Su estilo de liderazgo es lo que se suele llamar como directivo y controlador: se orienta hacia la tarea y tiene poco en cuenta el aspecto relacional dentro del equipo, por lo que decide él sin el asesoramiento del equipo, define las tareas y comunica cómo, cuándo y dónde hay que hacerlas. Se basa en los resultados y para ello pone toda la energía en supervisar cómo se realizan las tareas. Toda su historia hace que sea muy difícil que pueda correrse del lugar de toma de decisión: inició con recursos mínimos hacia el desarrollo de una de las 100 empresas más importantes de Rosario. Es el claro ejemplo de lo que en la jerga de empresa de familia se denomina como “cacique”:

Abel Viliquer

Nació en el año 1956 también en Rosario. Inició y finalizó sus estudios secundarios en la misma ciudad, recibéndose de Maestro Mayor de Obras. Luego realizó unos años de la carrera de Ingeniería Civil la cual no ha finalizado. Si bien desde niño participó intermitentemente en el negocio, se comprometió a tiempo completo en el año 1980, luego de vivir unos años fuera de Rosario, trabajando en una firma del rubro, donde pudo hacer otras experiencias.

Tiene un estilo de liderazgo participativo, posee la firme creencia de que las personas sienten interés por el trabajo y muestran una actitud positiva hacia el mismo por lo que él intenta ser un facilitador de cambios, más que un “jefe” que ordena y manda. Si bien tiene un perfil bajo, su aporte al negocio fue fundamental

al crecimiento, supo entender cómo fue mutando el mercado, generando relaciones excelentes tanto con proveedores y con clientes. Siempre atento y permeable a los cambios, tiene una gran capacidad de adaptación esto es un plus en cuanto a la construcción de las relaciones interpersonales.

Su estilo ayuda a sostener relaciones familiares sanas para que el negocio pueda seguir creciendo.

Gustavo Viliquer

Nació en el año 1972 en la ciudad de Rosario. Completó sus estudios secundarios en la misma ciudad. Su primer y única experiencia laboral fue en Accesaniga. Inició como encargado de la Sucursal de 27 de febrero y luego fue haciendo una transición hacia distintas áreas del negocio llegando en la actualidad a ser el Responsable del Área de Compras de materiales para instalaciones.

Tiene un perfil directivo, de él emanan órdenes sin importar el cómo se ejecutan. Le cuestan los aspectos relacionales y las negociaciones. Se está capacitando en estos temas ya que comprende que es ésta su área de mejora para poder posicionarse como Director

Si bien él sería el “sucesor natural” de esta empresa, dado su carácter y su conflictiva relación con su padre entre otras cuestiones, es que la transición no es clara y no está reglada.

Adrián Cirimele

Nacido en Rosario en el año 1967, se recibió de Licenciado en Marketing. Sus primeras experiencias profesionales las ha realizado tanto en Rosario como en Santa Fe. La experiencia más importante que ha llevado adelante fue en Telecom como Gerente Nacional del Mercado de los Segmentos Residenciales y Pymes.

En el año 2008 se incorporó a Accesaniga como Gerente General. Es el principal nexo entre el Directorio y los empleados, pudiendo alinearlos a la visión de la

empresa. Interviene en algunas negociaciones ya sea con proveedores o clientes. Al poseer un buen manejo de habilidades blandas es además un referente a la hora de resolver conflictos ya sea con empleados, clientes o dentro del mismo Directorio.

Entrevista a Daniel Viliguer, fundador y Director de Accesaniga.

Julio Viliguer junto a su socio, inician en el año 1948 en Rosario, Argentina, un pequeño emprendimiento donde se vendían inodoros, bachas, bañeras, artículos de instalaciones y plomería. En el año 1968 Daniel, hijo primogénito de Julio, compra la parte accionaria del socio, e inicia la sociedad con su padre.

Cuenta que los inicios fueron muy duros, tuvo mucho que ver su carácter y ganas de conocer gente e iniciar negocios: “.. yo iba a las obras, conocía ingenieros, arquitectos, y les ofrecía hacer negocios juntos. El edificio Kennedy, emblema del patrimonio rosarino, surgió de esa manera”.

El inicio fue “a pulmón”. Se resaltan estas afirmaciones: “ mi papá no me daba la chequera, tuve varias veces que falsificar la firma”, “.. yo no veía la hora de que salga el sol para ir a laburar, quería ir a hacer negocios” y fui haciendo distintos acuerdos comerciales, conociendo gente, ampliando el negocio también hacia el área de la construcción, y fundamentalmente aprendiendo a comprar mejor: una cuestión fue saltar al viajante: “.. me iba a Buenos Aires a comprar directamente a la fábrica, para abaratar costos, asumiendo mayores volúmenes de compra y conseguir precios convenientes para las constructoras”. En toda la entrevista se manifestó un hambre y esas ganas de seguir, de crecer y sumar desafíos.

Luego con el transcurso del tiempo, fueron incorporándose mis hermanos (Abel y Alberto), quienes fueron acompañando el crecimiento.

En el año 1998, tras diferencias familiares, Alberto sale de la sociedad, quedando en ella Daniel y Abel, con un 75 y 25 respectivamente del capital accionario total. Más tarde se incorporarían los hijos de Daniel: Gustavo, Andrés y Rosana.

Varias frases que resuenan::

- “el negocio es para el bienestar de la familia”. Si bien comprendo que el fin último es que un negocio pueda generar ingresos y en este caso, ayude a la subsistencia de la familia, es llamativo la falta de visión en cuanto a que como está planteada en la actualidad la estructura, se estaría frenando la posibilidad de seguir generando ingresos, ganando mercado y desarrollando el negocio.
- “si no vengo al negocio, no tengo otra cosa para hacer”, “el negocio es mi primer hijo”. Para Daniel, no hay nada más allá del tiempo dedicado al negocio, no es alternativa dedicarse a algún hobby, o a viajar, o a estar más tiempo con su familia. El negocio es mi familia.
- No está claro cómo va a continuar el negocio, “la sucesión no tiene vocación para seguir”. “Nunca les pregunté si ellos (mis hijos) querían estar acá, tienen que estar acá”
- “los consultores no saben nada, no sirven”. Indica una barrera muy importante al cambio y a poder avanzar hacia un proceso de profesionalización acorde.
- “el momento más difícil fue la partida de Alberto” Con esta frase queda expuesta una vez más que la falta de claridad en cuanto a roles y distribución de participación en los resultados, dificulta la escisión entre familia y negocio.

Se observa la falta de consciencia de las graves consecuencias que implica no tener un plan de acción en cuanto a sucesión y profesionalización de la empresa, lo cual puede derivar en la pérdida de market share e incluso en una posible quiebra.

Entrevista al Gerente General de la empresa, Adrián Cirimele

Adrian un tiempo antes de entrar a Accesaniga había participado de Telecom como Gerente, radicado en Buenos Aires. Ya radicado en Rosario para iniciar un emprendimiento propio, conoce a Daniel en la Comisión Directiva de Central y es él quien lo invita a integrarse a Accesaniga diciéndole que había mucho desorden en la empresa, que necesitaba una “mano derecha”, un “aliado”. Al

momento en que ingresa Adrian, en el año 2008, Daniel hacía un año que no mantenía diálogo con su hijo Gustavo, es decir que inmediatamente entendió que su función iba a exceder a la de cualquier “gerente”.

El primer gran desafío que tuvo que llevar adelante fue la profesionalización de algunos sectores. Con la implementación del nuevo sistema de gestión ya se habían gestado algunos cambios de procesos y procedimientos, pero eran muy incipientes. Restaba realizar algunas modificaciones muy importantes: la contabilidad no estaba plasmada en este sistema se llevaba un “Excel”, no había controles cruzados entre tesorería y cuentas a pagar, el contador era un externo, la tesorera no asentaba ninguna transacción y el control “estaba en su cabeza” (por lo que si algo le sucedía a esta persona, se paralizaba la gestión de cobros y pagos), los cheques no estaban controlados ni en cuanto a correlatividad, vencimientos, etc “había una cajita donde se guardaba y lo importante era quien accedía a esta cajita”. Además de todo este contexto, Daniel, no compartía ninguna información financiera con nadie.

Sin dudas no fue un proceso sencillo ya que la gente que formaba parte de éste área tenía una trayectoria muy larga, acostumbrada a realizar las tareas de un determinado modo, y todo ceñido bajo la confianza que se habían ganado. En primera medida estas personas vieron estos cambios como un ataque a su gestión y sintieron que ahora los miraban con desconfianza, luego, se fue descontracturando un poco esta situación y empezaron a abrirse al cambio.

Una vez finalizada esta primera etapa de cambios, empieza a intervenir un poco más en las cuestiones políticas internas del directorio. Se empieza a convertir en un “mediador”, sobre todo en la relación entre Daniel y Gustavo.

Junto con la ayuda de Abel, intentan procedimentar la sucesión. Se contrata a una consultora, se realiza una primera aproximación al armado de un protocolo familiar y se delinear las primeras descripciones de puesto. Esta situación, por peleas entre Gustavo y Daniel con la consultora, fracasó al poco tiempo y no se ha vuelto a intentar.

A su entender, no se toma la decisión política de cómo se va a continuar por miedo a dañar relaciones familiares existentes: “Abel y Gustavo lo escuchan a

Daniel decir que está cansado y que se va a ir. Daniel ve que su sucesión no tiene vocación por lo que las decisiones no las delega, pero tampoco deja tomarlas. Ya no tiene esa audacia que tenía de joven. Por ejemplo, se sabe que se necesita ampliar la capacidad del depósito o adquirir otro y no quiere avanzar en sacar un préstamo o vender alguna de las propiedades que ya tienen para disponer de ese dinero y de ese modo acceder a otra. Abel y Gustavo, por no alterar este “falso equilibrio” no lo enfrentan en este tema y así estamos. Es difícil”.

De cualquier modo, su visión, es que el panorama “no es tan negro”. En algunas cuestiones él comenta, se ha avanzado: la plataforma digital para desarrollar un nuevo canal de ventas es un proyecto que fueron manejando entre Abel, Gustavo y él, la ampliación de la playa de estacionamiento, la compra de algunas propiedades linderas a casa central para ampliar el espacio de exhibición, cambiar el modo de invertir los excedentes de utilidades, etc. Además, cree que la fortaleza de Accesaniga está dada en entender este negocio desde hace muchos años: “el secreto es saber comprar en cuanto a calidad de producto, variedad y precio, rotarlo rápido, y tener una fuerza de venta que brinde servicio desde el momento inicial hasta que la persona tiene el producto instalado en su casa. Eso es algo que esta empresa hace muchos años viene haciendo muy bien. Inmovilizar en mercadería y no en dinero”.

En cuanto a oportunidades y áreas de mejora, si bien se han incorporado profesionales para algunos puestos: la administración cuenta con dos contadores, la fuerza de ventas ha ido sumando arquitectos, al depósito ingresó personal que viene formada en multinacionales, sabe que aún resta mucho por seguir trabajando hacia el camino de la profesionalización aunque esto no siempre es comprendido por el Directorio: “cada vez que se abre alguna búsqueda y se intenta atraer profesionales con un determinado expertise, es muy difícil hacerle entender al directorio que el salario que pide es acorde al trabajo que podría realizar. Negociar presupuestos para profesionales no es una tarea sencilla que siempre llegue a buen término”.

Entiende que los próximos desafíos serían poder contar con un departamento de control de gestión, donde se confeccione un presupuesto anual y se pueda ir



analizando mes a mes la gestión y los desvíos que ocurrieran, además de un área de marketing desde la cual se pueda seguir empujando hacia un cambio de imagen de la empresa, aumentando la visibilidad tanto en redes sociales como en la vía pública.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El diagnóstico actual podría resumirse en lo siguiente: si bien los accionistas son los mismos integrantes que los miembros del directorio, en la actualidad el management está compuesto por Daniel, Abel, Gustavo y Adrián, es decir que NO todo el directorio actúa como management: Rosana y Andrés no se desarrollan hoy como *managers* y podría afirmarse que Adrián, quien no posee acciones ni es Director, forma parte del *management*.

El *management* está compuesto por personalidades y perfiles muy distintos: Daniel, accionista mayoritario, detalle no menor en este análisis, posee un estilo de **liderazgo directivo**, una persona con un carácter dominante, controlador, aguerrido, pasional e impulsivo. Al presente, a pesar de sus 72 años y su estado de salud, **no se mueve del lugar de Director y no planea concretamente hacerlo**. Sigue sin validar posibles sucesores y es quien centraliza muchas de las decisiones fundamentales en cuanto a estrategia y planificación de la empresa.

Abel, quien en la actualidad es la primera minoría del accionariado, tiene un carácter más adaptable y un estilo de **liderazgo conciliador**. Si bien es un gran conocedor del negocio y tiene a su cargo la toma de decisiones fundamentales en lo referido a cuestiones operativas del rubro con mayor peso en facturación dentro de la empresa, no posee autoridad para la toma de decisiones en lo que concierne a la planificación estratégica. Una cuestión interesante a resaltar es que él prioriza la relación familiar con su hermano y sobrinos por sobre el futuro y planificación de la empresa. Es decir, luego de haber perdido ya a un hermano por cuestiones de negocios, enfatizó su decisión de preservar a la familia y continuar en la incertidumbre en cuanto a la sucesión y profesionalización de la empresa en vez de enfrentar cuáles debieran ser los cambios a realizar. Esto así, ya que, de acuerdo a su visión, esto traería como consecuencia la pérdida de los pocos vínculos familiares restantes.

Gustavo, con un estilo de **liderazgo directivo** y **sus dificultades en cuanto al manejo de personal, tiene un gran conocimiento de la unidad de negocio que maneja, pero no es validado por su padre como el posible sucesor y**

se entiende que tampoco a él alguna vez se lo consultaron. Es decir, se asumió que él debía ser el sucesor por ser hijo mayor y varón del actual director. Nunca se cuestionó si quería trabajar en otro lado fuera del negocio familiar. Tampoco él quiso formarse en ninguna carrera universitaria. Por lo que, en la actualidad, si no trabaja en este negocio no tendría sustento para vivir.

Con el pasar de los años, su desempeño y experiencia en la empresa han puesto en evidencia tanto para él mismo como para Abel y Adrián, que a lo mejor no es él la persona indicada para liderar la sucesión. Pero esta cuestión no fue nunca planteada formalmente en ninguna asamblea de Directorio o en alguna otra reunión.

La situación de los otros accionistas es la siguiente: Andrés ya ha comunicado su desinterés en ser el líder de la empresa y respecto a Rosana, no se ha propuesto si quiera como alternativa, por su género.

Con este escenario lo que se puede concluir es que en este caso como en los casos analizados anteriormente el management ES un driver al momento de la profesionalización: Daniel no facilita ni decide a favor de este proceso y Gustavo y Abel no lo encausan. Sumado a esto no hay un plan formal de sucesión: son ellos mismos quienes coartan este tema. Es decir, Daniel sigue en el centro de la organización, tomando las decisiones hegemónicas en cuanto a financiación y crecimiento, sin delegar estas cuestiones en nadie. Gustavo y Abel, lejos de aprender de estos temas o intentar mover a Daniel de esta posición y postura defensiva ante un proceso de profesionalización y sucesión, se alejan aún más, evitando el costo político y emocional que este enfrentamiento podría traer.

No toman consciencia de los problemas que esta situación puede generar y los que ya genera. Al no haber procedimientos y estrategias, por ejemplo, en cuánto a financiación y/o crecimiento, ¿qué van a hacer cuando forzosamente Daniel salga? ¿Cómo van a correrse Abel y/o Gustavo de sus actuales puestos para poder liderar? Y en cuanto a las decisiones logísticas: ampliaciones, nuevas formas de distribución ¿cuándo se van a modificar?

Al día de hoy, con este escenario, es el mismo Directorio el que está frenando el crecimiento de esta empresa que viene demostrando ser rentable, pudiendo serlo aún más.

En los casos que se han analizado de éxito en Argentina se pudo observar que la profesionalización y correcta sucesión fue impulsada de algún u otro modo por el management. (Grupo Blue Star el padre ingresa a los hijos, y los hijos profesionalizan el management, Techint, Paolo ingresa con la llegada de Techint a Argentina y es él quien convoca a profesionales al *management*, etc).

Otra cuestión en común que tuvo el management de los casos de éxitos es que pudieron ver a LA EMPRESA como un sueño o un objetivo más allá de ellos mismos y la familia. Es decir, no fueron egoístas o egocéntricos y entendieron que el negocio era otra institución con vida propia, más allá de la familia.

El traspaso generacional que han atravesado estas empresas fue una de las etapas más dificultosas que debieron transitar en búsqueda del crecimiento. Sin embargo la profesionalización tanto del management como de los principales departamentos que componen estas empresas, amortiguó la transición.

En el caso de Accesaniga es el *management* quien por acción u omisión detiene este proceso formal de profesionalización para la supervivencia de la empresa. Es decir, es el management quien no comprende que actualmente la toma de decisiones fundadas en información y no en la impulsividad, es la manera de crecer. Es el *management* quien no valida que un consultor pueda acompañar un proceso de transformación y profesionalización de la empresa. Es el *management* quien, por preservar lazos familiares y los propios intereses de cada accionista, no pone a la empresa como un sueño común más allá de estableciendo metas y objetivos a largo plazo.

Mi recomendación es que se aborde tanto la temática de la profesionalización como el de la sucesión con la seriedad que merecen y dejaría de posponerlos. Es inminente la salida de Daniel del Directorio ya sea de modo voluntario o forzoso. Ideal sería que pueda antes de ese momento, hacer un traspaso paulatino de sus conocimientos y funciones. Sin dudas que su aporte fue y es vital para Accesaniga pero es importante acompañarlo y coachearlo hacia el

entendimiento de que ahora podría colaborar con la empresa desde otro lugar, corriéndose del centro de las decisiones.

Como primera fase para avanzar en la profesionalización y sucesión, es necesaria una comunicación sincera y fluida entre los miembros del directorio donde se puedan acordar distintas cuestiones:

- Plazo de salida del Director y plan de acción para seleccionar y entrenar a quien se decida sea el cuadro de reemplazo.
- Preguntarse seriamente quién será ese cuadro de reemplazo: ¿Gustavo puede ser el sucesor? ¿Es alternativa? ¿O podría ser Abel? En caso afirmativo a alguna de estas posibilidades debiera ser seleccionado una persona que pueda ocupar el cargo que ellos actualmente desempeñan ya que debiera haber un corrimiento de personal. Si no fueran ninguno de ellos, debiera poder pensarse en una persona externa a la familia como plan de contingencia
- Plan a corto/mediano plazo de Accesaniga: establecer metas y planes a 5 años donde quede plasmada la visión compartida de lo que se espera de este negocio y a dónde se quiere llegar. Entender que este es el objetivo compartido de LA EMPRESA más allá de la familia.
- Fijar un plan de acción en cuanto a la profesionalización: se debiera dar prioridad a las áreas del negocio que con mayor urgencia debieran ser profesionalizadas para poder avanzar en consecuencia, entendiendo que a largo plazo esto implica más beneficios para la empresa no sólo el pago de mayores costos.

Entiendo que hay muchos cambios por hacer en esta empresa, que son posibles, pero como anteriormente lo mencioné, el management debe funcionar como factor y generador de cambios. Si el management no está decidido y vela por un proceso de profesionalización y sucesión, entiendo que el porvenir podría no ser muy alentador.

BIBLIOGRAFÍA

(12 de marzo de 2011). Obtenido de Revista Mercado:
<http://www.mercado.com.ar/notas/368345>

B. Kosacoff, J. F. (2014). *Globalizar desde Latinoamérica. El caso ARCOR*.

Martínez. (2013). *IEBS*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/estilos-directivos-de-gestion-management/>

Molinari, P. (2015). *El salto del dueño*.

School, I. B. (2007). *El proceso de sucesión en la empresa familiar*.

Vélaz, I. (2012). *Assentire*. Obtenido de <https://s3a2.me/2012/12/24/el-management-segun-peter-drucker/>

Belausteguigoitia Rius (2012). *El paso difícil en las empresas familiares: La Sucesión*

Noam Wasserman (2008). *The founder's dilemma (Harvard Review)*

ANEXOS

ANEXO I

Comisiones liquidadas a vendedores. Obtención de ratios para Mix de ventas

Sistema Nuevo 022018						
Local	si:òdigi	Vendedor	Costo	Venta-Cob	Utilidad	% Renta
27 de Febrero	§	83 SCHMITTENDORF VERONICA	663.601	893.856	230.255	34,70%
27 de Febrero	§	64 MARSZ, NATALIA	476.277	667.470	191.194	40,14%
27 de Febrero	§	26 BULACIO, GRACIELA	460.149	628.578	168.430	36,60%
27 de Febrero	§	23 SCHIVALOCCHI, ADRIANA	436.987	603.870	166.883	38,19%
27 de Febrero	§	111 GIMENA GALVEZ	415.260	556.220	140.960	33,95%
27 de Febrero	§	107 VANESA DOMINICI	326.170	453.168	126.998	38,94%
27 de Febrero	§	105 SOLEDAD MARTIN	129.667	167.922	38.255	29,50%
Paraguay	§	19 DI LONARDO, ALEJANDRA	904.095	1.211.243	307.149	33,97%
Paraguay	§	24 BLANDO, ARIEL	917.537	1.184.795	267.258	29,13%
Paraguay	§	81 ROJAS GABRIELA	856.656	1.144.226	287.570	33,57%
Paraguay	§	66 BECK, ERICA	636.995	849.289	212.294	33,33%
Paraguay	§	12 MURUA, RICARDO	490.146	668.986	178.840	36,49%
Paraguay	N	16 DAMIAN BENVENUTO	401.393	529.537	128.144	31,92%
Paraguay	§	109 ANDRES ORTIZ	314.457	416.370	101.913	32,41%
Paraguay	§	49 GALANTE, ROMINA	95.829	119.942	24.113	25,16%
Paraguay	§	108 MAGDALENA LUJAN	165.767	206.902	41.135	24,82%
Paraguay	§	59 AZURZA, MARIA EUGENIA	41.137	51.631	10.494	25,51%
Paraguay	N	110 ANDRES ORTIZ (MAYORISTA)	2.282.682	2.536.680	253.998	11,13%
Paraguay	N	61 BENTEVOGLIO, PABLO OBRAS	1.626.183	1.432.451	-193.732	-11,91%
Paraguay	N	97 MURUA RICARDO (MAYORISTA)	352.109	471.986	119.878	34,05%
Paraguay	§	5 DI FABIO, EDGARDO	777.109	1.041.631	264.522	34,04%
Paraguay	§	102 SALVADOR JORGE	627.705	834.013	206.308	32,87%
Paraguay	§	94 MARIO ALEJANDRO PAZ	584.954	758.452	173.498	29,66%
Paraguay	§	60 BURGOS, DANIEL	542.086	701.731	159.645	29,45%
Paraguay	§	112 JOSUE DAVID PALACIOS	516.562	670.826	154.264	29,86%
Zona Oeste	§	93 LINA GIULIANELLI	709.561	971.636	262.075	36,93%
Zona Oeste	§	85 MERCADO NICOLAS	531.652	707.295	175.643	33,04%
Zona Oeste	§	2 ALANA GONZALEZ SEGUEZZO	476.728	631.713	154.984	32,51%
Zona Oeste	§	6 ARIEL PINERO	419.919	574.618	154.699	36,84%
Zona Oeste	§	96 GIACOMETTO ANDREA	419.328	562.453	143.125	34,13%
Zona Oeste	§	3 GALERA, PEDRO	361.589	481.738	120.149	33,23%
Zona Oeste	§	8 GONZALEZ, CLAUDIA	109.166	143.103	33.936	31,09%
Paraguay	§	101 OSCAR ALVAREZ	174.568	219.559	44.991	25,77%
			18.244.022	23.093.891	4.849.869	26,58%

ANEXO II

Resumen EECC de Accesaniga año 2016 comparativo con 2015 y EECC de Accesaniga año 2017 comparativo con 2016

ACCESANIGA S.A.

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL AL 30-06-2016 comparativo con el ejercicio anterior

ACTIVO	\$ actual	\$ anterior	PASIVO	\$ actual	\$ anterior
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Caja y Banco (NOTA 2)	\$ 5.061.743,93	\$ 4.627.215,12	Cuentas por pagar (NOTA 9)	\$ 18.924.814,01	\$ 7.873.987,04
Inversiones (NOTA 3)	\$ 11.393.840,38	\$ 9.806.083,73	Prestamos	\$ 28.110,84	\$ 257.757,43
Creditos por ventas (NOTA 4)	\$ 7.185.886,05	\$ 3.032.624,84	Remun. y cargas soc. (NOTA 10)	\$ 2.611.827,30	\$ 1.948.553,66
Bienes de cambio (NOTA 5)	\$ 31.327.824,18	\$ 22.002.871,32	Cargas fiscales (NOTA 11)	\$ 2.197.505,02	\$ 3.874.942,90
Otros creditos (NOTA 6)	\$ 2.693.421,53	\$ 757.841,70	Otros pasivos (NOTA 12)	\$ 4.378.958,21	\$ 6.780.925,78
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 57.662.716,07	\$ 40.228.636,71	TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 28.141.215,38	\$ 20.736.166,81
ACTIVO NO CORRIENTE			PASIVO NO CORRIENTE		
Inversiones (NOTA 3)	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	Cargas fiscales (NOTA 11)	\$ 1.506.379,58	\$ 1.941.773,81
Activos Intangibles (NOTA 7)	\$ -	\$ 14.777,78	Otros Pasivos (NOTA 12)		
Bienes de Uso (NOTA 8)	\$ 2.008.368,22	\$ 2.183.531,32			
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 2.028.368,22	\$ 2.218.309,10	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 1.506.379,58	\$ 1.941.773,81
			TOTAL PASIVO	\$ 29.647.594,96	\$ 22.677.940,62
			PATRIMONIO NETO		
			Segun estado respectivo	\$ 30.044.489,33	\$ 19.769.005,19
			PASIVO + PART. DE TERCEROS +		
			PATRIMONIO NETO	\$ 59.692.084,29	\$ 42.446.945,81

Firmado al solo efecto de su identificación
Leer mi informe de fecha 1 de septiembre de 2016


ADA SUSMAN
 Contador Público Nacional
 Matrícula N° 9450 - Ley 8738
 C. P. C. E. - P. C. S. 55116 E-6


ACCESANIGA S.A.
 FERNANDO DANIEL VILQUER
 PRESIDENTE

ACCESANIGA S.A.


ESTADO DE RESULTADOS

Por el ejercicio anual finalizado el 30-06-2016 comparativo con el ejercicio anterior

	actual	anterior
	\$	\$
VENTAS	\$ 248.352.852,41	\$ 198.494.970,40
COSTO DE LAS MERC. VENDIDAS	\$ (167.998.089,39)	\$ (130.288.124,43)
UTILIDAD BRUTA	\$ 80.354.763,02	\$ 68.206.845,97
GASTOS DE COMERCIALIZACION (ANEXO VII)	\$ (57.996.197,98)	\$ (46.392.108,21)
GASTOS DE ADMINISTRACION (ANEXO VII)	\$ (11.468.656,07)	\$ (11.639.301,56)
	\$ (69.464.854,05)	\$ (58.031.409,77)
Resultado financiero y por tenencia incluido REI		
- generado por activos	\$ 2.020.356,99	\$ 152.157,60
- generados por pasivos	\$ (1.193.148,96)	\$ (1.858.570,04)
- resultado por exposicion a la inflacion		
Otros ingresos	\$ 1.603.927,35	\$ 5.077.048,51
Impuesto a las ganancias	\$ (4.689.247,92)	\$ (4.741.125,29)
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 8.631.796,43	\$ 8.804.946,98

Firmado al solo efecto de su Identificacion

Leer mi Informe de fecha 1 de septiembre de 2016


ADA SUSMAN
Contador Publico Nacional
Matric. N° 9450 - Ley 8738
C. P. C. E. - Pcia. Santa Fe

ACCESANIGA S.A.


FERNANDO DANIEL VILIGUER
PRESIDENTE



PATRIMONIAL AL 30-06-2017 comparativo con el ejercicio anterior

	\$ actual	\$ anterior	PASIVO	\$ actual	\$ anterior
			PASIVO CORRIENTE		
	\$ 10.101.857,85	\$ 5.061.743,93	Cuentas por pagar (NOTA 9)	\$ 24.000.149,11	\$ 18.924.814,01
	\$ 4.616.289,80	\$ 11.393.840,38	Prestamos	\$ -	\$ 28.110,84
	\$ 9.496.157,87	\$ 7.185.886,05	Remun. y cargas soc. (NOTA 10)	\$ 3.071.068,53	\$ 2.611.827,30
	\$ 40.540.786,98	\$ 31.327.824,18	Cargas fiscales (NOTA 11)	\$ 2.867.717,58	\$ 2.197.505,02
	\$ 8.293.090,78	\$ 2.693.421,53	Otros pasivos (NOTA 12)	\$ 4.166.801,24	\$ 4.378.958,21
	\$ 73.048.183,28	\$ 57.662.716,07	TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 34.105.736,46	\$ 28.141.215,38
			PASIVO NO CORRIENTE		
	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	Cargas fiscales (NOTA 11)	\$ 672.659,52	\$ 1.506.379,58
	\$ 14.444,46	\$ -	Otros Pasivos (NOTA 12)		
	\$ 1.738.442,04	\$ 2.009.368,22			
	\$ 1.772.886,50	\$ 2.029.368,22	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 672.659,52	\$ 1.506.379,58
			TOTAL PASIVO	\$ 34.778.395,98	\$ 29.647.594,96
			PATRIMONIO NETO		
			Según estado respectivo		
	\$ 74.821.069,78	\$ 59.692.084,29	PASIVO + PART. DE TERCEROS +	\$ 40.042.673,80	\$ 30.044.489,33
			PATRIMONIO NETO	\$ 74.821.069,78	\$ 59.692.084,29

ntificación

octubre de 2017

DA SUSMAN
Contador Público Nacional
Matric. N° 9450 - Ley 8738
Buenos Aires, Pcia. Santa Fe

ACCESANIGA S.A.

FERNANDO DANIEL VILGUER
PRESIDENTE

ACCESANIGA S.A.

ESTADO DE RESULTADOS

Por el ejercicio anual finalizado el 30-06-2017 comparativo con el ejercicio anterior

	actual	anterior
	\$	\$
VENTAS	\$ 260.084.525,82	\$ 248.352.852,41
COSTO DE LAS MERC. VENDIDAS	\$ (173.683.184,24)	\$ (167.998.089,39)
UTILIDAD BRUTA	\$ 86.401.341,58	\$ 80.354.763,02
GASTOS DE COMERCIALIZACION (ANEXO VII)	\$ (62.166.625,74)	\$ (57.996.197,98)
GASTOS DE ADMINISTRACION (ANEXO VII)	\$ (13.871.171,05)	\$ (11.468.656,07)
	\$ (76.037.796,79)	\$ (69.464.854,05)
Resultado financiero y por tenencia incluido REI		
- generado por activos	\$ 1.075.051,71	\$ 2.020.356,99
- generados por pasivos	\$ (359.643,03)	\$ (1.193.148,96)
- resultado por exposicion a la inflacion		
Otros ingresos	\$ 5.027.895,25	\$ 1.603.927,35
Resultado extraordinario	(663.000,00)	
Impuesto a las ganancias	\$ (5.445.668,67)	\$ (4.689.247,92)
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 9.998.180,05	\$ 8.631.796,43

ADA SUSMAN
Contador Público Nacional
Matric. N° 9450 - Ley 8738
C. P. C. E. - Procla. Santa Fe

ACCESANIGA S.A.
FERNANDO DANIEL VILIGUER
PRESIDENTE



