

TESIS Final

EMBA 2015

GESTION de PYMES FAMILIARES

“En busca del éxito empresarial, la armonía familiar y la trascendencia  
generacional”

Alumno: Maximiliano J. Noguera / DNI 26.435.756

Tutora: Vanesa Welsh

Buenos Aires, Mayo 2017

## AGRADECIMIENTOS

Luego de casi dos años, es hora de agradecer a quienes estuvieron a lo largo de todo este tiempo acompañándome hasta el día de hoy, momento de presentar mi tesis de graduación de la Maestría en Dirección de Empresas - EMBA 2015 -

Ha sido este un período intenso, de mucha dedicación y de mucho sacrificio, pero a la vez, de gran aprendizaje para mí, tanto a nivel profesional, con la incorporación de nuevas herramientas para desempeñarme de la mejor forma en los negocios, como en lo personal, donde tuve la suerte de conocer y compartir experiencias con personas de distintas profesiones y de distintas nacionalidades entre los que destaco a quienes hoy considero mis amigos, Ing. Koen Robinjs (Bélgica), Lic. Luciano Santelli, y Ing. Dorlisu Moreno (Venezuela)

Definitivamente esto no hubiera sido posible sin el apoyo incondicional de mi familia, es por ello que quiero agradecerles a mi esposa Agustina que me acompañó y me apoyó desde el primer día y a mi hijo Juan Ignacio que desde su nacimiento ha fomentado en mí el deseo de superación.

Hacer esta maestría y escribir este trabajo de investigación significaron además un gran enriquecimiento profesional que trasladare a la empresa familiar de la cual formo parte con el objetivo de contribuir para su crecimiento, continuidad y desarrollo, generando mejores oportunidades de negocios para la empresa y nuevos puestos de trabajo para nuestro país

Finalizo esta etapa de mi vida con la sensación de objetivo cumplido, muchas gracias Universidad Torcuato Di Tella por la calidad institucional y la excelencia educativa que me brindaron en estos dos años.

## RESUMEN

Las empresas familiares, se enfrentan diariamente a diversos desafíos para asegurar su continuidad y crecimiento.

Según una investigación de la CAME (Confederación Argentina de la mediana Empresa) “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 generación“. En la mayoría de los casos la muerte en el traspaso generacional no se debe a un problema del negocio o falta de competitividad, sino a la mala relación de los familiares”

El objetivo de esta investigación es demostrar la importancia que tiene la planificación de la sucesión en la búsqueda de evitar conflictos entre los miembros de la familia y que de esta manera puedan transitar con éxito la trascendencia generacional.

La investigación es descriptiva, no experimental de tipo etnográfico, para lo cual se analizaron dos empresas familiares pymes de la Argentina con más de 15 años en el mercado, las cuales están comenzando a transitar el cambio de la primera a la segunda generación señalado este por varios autores como el momento de mayor tasa de mortalidad de la empresa familiar.

Se comprobó en esta investigación que una de las principales causas del fracaso de las empresas familiares es que a los fundadores les cuesta planificar la sucesión. Esto se da fundamentalmente por dos cuestiones, por un lado se les hace difícil delegar el poder centralizado de muchos años y por el otro por la amenaza que les genera los conflictos que se puedan suceder en la familia y consecuentemente en la empresa.

Para ello, el protocolo familiar es una herramienta clave para la disminución de estos conflictos que ponen en peligro la armonía familiar y la continuidad de la organización.

## PALABRAS CLAVE

Conflictividad;

Planificación de la Sucesión;

Protocolo

Continuidad

## Contenido

INTRODUCCION .....	7
CAPÍTULO 1: Dinámica de las Empresas Familiares .....	10
1.1 Familia, Gestión y propiedad .....	10
1.2 Modelo de los tres círculos.....	12
1.3 Ventajas y desventajas de la empresa familiar: .....	14
1.4 Ciclo de Vida de La Empresa Familiar. ....	21
CAPITULO 2: Estructura de Gobierno de las empresas Familiares .....	27
2.1 Consejo Familiar .....	28
2.2 Asamblea Familiar .....	29
CAPITULO 3: La Profesionalización.....	30
3.1 Dimensiones de la Profesionalización.....	31
3.2 Análisis de las barreras/ resistencias. ....	32
3.3 Factores de Éxito y Fracaso de las Empresas Familiares .....	33
CAPITULO 4: Conflictividad en la Empresa Familiar .....	35
4.1 Relación Padres e Hijo en la empresa familiar.....	35
4.2 Rivalidad entre hermanos en la empresa familiar .....	37
4.3 Modelo de los dos círculos.....	38
CAPITULO 5: La sucesión en la Empresa Familiar.....	41
5.1 Conceptualización de la Sucesión .....	41
5.2 La elección del Sucesor.....	42
5.3 Opciones del Fundador .....	43
5.4 Resistencia de la sucesión.....	44
5.5 Pasos para elaborar un plan de sucesión exitoso .....	46

CAPITULO 6: Protocolo Familiar .....	47
6.1 Conceptualización .....	47
6.2 Cómo y para qué se construye un protocolo familiar .....	48
6.3 Valor legal del Protocolo Familiar .....	52
CAPITULO 7: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
7.1 Presentación de Casos .....	54
7.2 Análisis de la Empresa Packaging S.A .....	54
7.3 Análisis de los resultados de las entrevistas .....	55
7.4 Análisis de la Empresa Plásticos S.A.....	57
7.5 Análisis de los resultados de las entrevistas .....	58
7.6 Conclusiones empresas visitadas: .....	60
CAPITULO 8: Conclusiones Finales .....	62
ANEXO 1: Guía de Preguntas entrevistas .....	64
BIBLIOGRAFIA .....	66

## INTRODUCCION

En general se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas siendo que en realidad lo que las define no es su tamaño ni la calidad de su gestión sino el hecho que “la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y fundamentalmente que existe intención de que la empresa siga en propiedad del núcleo familiar” (Poza, 2001)

Un común denominador de las pymes familiares es enfrentar la supervivencia. De acuerdo a un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2015), solo el 30% sobrevive al traspaso de la primera a la segunda generación. En el 60% de los casos, las razones que llevan a la muerte en el traspaso generacional son problemas de relación entre las personas lo que demuestra que no es un problema del negocio o de poca competitividad sino de la forma de gestionar a la familia y a la compañía.

El eje de este trabajo de investigación estuvo centrado en los tres sub-sistemas que componen la empresa familiar: familia, propiedad, empresa destacando la importancia de la planificación de la sucesión como método para evitar conflictos que afectan simultáneamente a los tres sub-sistemas y ponen en peligro la continuidad de la empresa familiar

Cada uno de estos tres subsistemas que conforman la empresa familiar tiene objetivos diferentes. El conflicto en la empresa familiar se da porque, en la mayoría de los casos, quienes se desempeñan en estas compañías forman parte de los tres subsistemas.

Si no se establecen los mecanismos necesarios e independientes para los 3 sub-sistemas, la situación de la familia va tener una clara influencia en la empresa, y viceversa. Para poder reducir los problemas derivados de esa interrelación, existen diferentes instrumentos: planificación de la sucesión, profesionalización, protocolo familiar y órganos de gobierno que desarrollaremos a lo largo de la presente investigación.

Las preguntas que se buscó dar respuesta en esta investigación son:

- 1- ¿Cuáles son los principales obstáculos que impiden que el traspaso generacional sea exitoso en las pymes familiares?
- 2- ¿Cómo afecta la planificación de la sucesión en la disminución de conflictos de la pyme familiar?

El Objetivo General de esta investigación fue analizar cómo la planificación de la sucesión en la pyme familiar reduce la conflictividad y promueve la armonía y la unidad familiar considerando estos últimos como factores claves para que las empresas familiares puedan subsistir en el tiempo.

Los Objetivos Específicos fueron analizar los factores que influyen en la planificación de la sucesión, e identificar los conflictos que impiden que la trascendencia generacional en la empresa familiar sea exitosa.

La metodología fue descriptiva, no experimental, de estudio etnográfico a través de caso único.

Los capítulos 1 al 6 que se desarrollan en el presente trabajo de investigación, sirven para dar el marco teórico, entender que es lo que distingue a las empresas de familia y cuáles son los factores que influyen a lo largo de su ciclo de vida

En el capítulo 1 se conceptualizan a las empresas familiares y sus principales rasgos distintivos.

En el capítulo 2 se abordan las distintas estructuras de gobierno de la empresa familiar.

EL gobierno corporativo engloba a todas las relaciones entre: propietarios, familia y personas que forman parte de la empresa



En el capítulo 3 se desarrolla el tema de la profesionalización de la familia empresaria destacando su importancia que tiene en el futuro de la empresa familiar. Es uno de los obstáculos difícil de superar para los fundadores quienes comúnmente no ven la necesidad de adaptar su gestión a los requerimientos de una empresa más grande y compleja.

En los capítulos 4 y 5 se focalizan en la conflictividad y la sucesión en las empresas de familia que representan sin duda la problemática más frecuente que deben enfrentar las empresas de familia en la búsqueda del traspaso generacional

La sucesión es parte del desarrollo de la empresa familiar, de las relaciones entre padres e hijos y de las nuevas generaciones. Precisamente estas relaciones entre familiares son fuente de conflictos que en muchos casos son inevitables pero que hay que enfrentarlos tratando de minimizar sus consecuencias perjudiciales procurando siempre el logro de los dos principales objetivos de la Empresa Familiar (Rentabilidad y Armonía)

En el capítulo 6 se desarrolla el protocolo familiar que es un instrumento marco que contiene las normas para la interacción de la familia con la empresa y permite , entre otras cosas, establecer de antemano como solucionar problemas que es probable se presente en una empresa familiar: ingreso de los hijos, política de remuneraciones, evaluación de desempeño etc. Es una herramienta muy importante para la prevención de conflicto que contribuye a reforzar la armonía familiar y ayuda a la continuidad y crecimiento de la empresa familiar.

Por último en el capítulo 7, es el desarrollo de una investigación no experimental de tipo etnográfico, se expondrá dos casos empíricos que serán confrontados con la teoría expuesta en el presente trabajo de investigación.

## MARCO TEÓRICO

### CAPÍTULO 1: Dinámica de las Empresas Familiares

Uno de los desafíos más importantes que enfrentan las empresas familiares es superar su baja “esperanza de vida”. Las estadísticas indican que solamente el 13% de las empresas familiares se mantiene en manos de la tercera generación de la misma familia (Ward, 1994)

Las empresas familiares constituyen la columna vertebral de las economías del mundo, son la fuente de trabajo más grande y tienen la característica particular de estar conformadas por tres sub-sistemas en uno: familia, propiedad y empresa donde cada uno de ellos tiene objetivos diferentes.

El objetivo de la familia es la armonía y la contención; el objetivo del propietario es la rentabilidad, y el de la empresa es su gestión eficiente. La persona que es familiar, dueño y también trabaja tiene que atender los tres objetivos donde suele confundir que debe priorizar, si: la armonía entre los familiares o la gestión de la empresa, generando una de las principales fuentes de conflicto de este tipo de empresas

#### 1.1 Familia, Gestión y propiedad

Definir qué se entiende por empresa familiar no es tarea fácil debido a que no hay una única caracterización lo cual muestra la complejidad que el tema tiene debido, entre otras cosas, a que el concepto “empresa familiar” agrupa a un grupo heterogéneo de compañías, personas y familias relacionadas con estas.-

Precisamente, encontrar una definición consensuada del vocablo empresa familiar que se pueda adaptar a distintos países, culturas, tamaño y tipo de compañías, ha sido uno de los temas centrales en el debate sobre la disciplina en las últimas décadas (Tapies, 2011).

La figura N° 1 resumen las características de las principales definiciones:

Figura N°1: Conceptualización Empresas Familiares

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>	<b>Lo que más se destaca</b>
Gallo (1989)	Define una empresa familiar el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y donde existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia	Vocación de continuidad de la empresa en manos de la familia  Sub-sistema: Propiedad
Peter Leach (2016)	Aquella empresa que está influenciada por una familia o por un vinculo familiar	Dueños con vinculo familiar  Sub-Sistema: Familia
F Neubauer (1999)	Organización de carácter económico cuya propiedad pertenece en su totalidad o en una mayoría a un grupo de personas unidas por un vinculo familiar	Organización con fines económicos  Sub-Sistema : Empresa

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en consideración estas definiciones, se establece como empresa familiar a la actividad económica donde se relacionan tres orbitas diferentes: la familiar, la propietaria y la relativa a la actividad productiva; interactuando entre ellas desde los distintos objetivos que cada una de ellas persigue. La empresa familiar además tiene un propósito de transmisión exitosa hacia generaciones venideras.

La complejidad de las pymes familiares radica en que no sólo se deben tomar las decisiones apropiadas con respecto a los problemas comerciales que afectan a todas las compañías, (rentabilidad, competitividad etc.) Sino que además persiguen objetivos de trasmisión exitosa hacia las nuevas generaciones.

## 1.2 Modelo de los tres círculos

El modelo de los tres círculos fue desarrollado por Davis y Tagiuri (1982). Es uno de los más utilizados para analizar y entender el tema que nos ocupa desde la visión de los grupos de interés que existen en la empresa familiar.

Intenta explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar describiendo la relación entre tres círculos de influencia: propiedad, familia y empresa destacando la importancia de tener bien claro cuáles son los objetivos de cada uno: la empresa la rentabilidad; la familia la armonía y la propiedad la valuación.

Son tres subsistemas (Figura N° 2) que interactúan de manera permanente y definen una forma de gobierno típica de este tipo de organizaciones.

Figura Nro. 2: Los tres círculos de la empresa familiar



**Fuente:** Davis y Tagiuri. (1992) "On the goals of successful family companies" En *Family Business Review*, V (1)

Este gráfico permite entender con más simplicidad la problemática y la dinámica de la empresa familiar. La mayoría de las ventajas y desventajas de estas empresas derivan de la interacción de estos tres sub-sistemas.

El sub-sistema familia se caracteriza por ser emocional, mientras que los otros dos (empresa y propiedad) son racionales y objetivos. La familia tiende a brindar protección y contención a sus miembros. Los otros sub-sistemas se manejan por resultados, priorizando -para ello- su gestión eficiente.

Separar los tres sub-sistemas es una de las recomendaciones más comunes y efectivas para promover la continuidad de este tipo de empresas.

El éxito de esa separación radica en no confundir qué pertenece a casa sub-sistema, hay miembros que pertenecen y viven en los tres sistemas tales como el dueño (que trabaja en la empresa y es parte de la familia), otros que sólo lo hacen en dos de ellos (el caso del dueño parte de la familia que no trabaja en la empresa o el familiar que no tiene participación en la propiedad), y algunos que sólo participan en uno (empleados que no son familiares).

El gran desafío para las empresas de esta categoría es gestionar cada sub-sistema de manera tal de poder maximizar su efecto positivo o bien minimizar el negativo. Para ello, resulta importante mantener el equilibrio adecuado entre los tres sub-sistemas -tomando las decisiones y estableciendo los límites de los tres círculos- contribuyendo de esta forma a separar los roles que cada uno debe cumplir en la organización. .

### 1.3 Ventajas y desventajas de la empresa familiar:

Las Empresas familiares tienen ventajas competitivas que las diferencian de las que no lo son. A su vez, poseen debilidades que son fuente de conflicto y que, lamentablemente, conducen a una alta tasa de mortalidad de este tipo de organizaciones.

La característica que distingue -a la mayoría de las empresas familiares- es el “sentido de pertenencia” de sus miembros. Si bien esto es intangible, queda expresado en una cantidad de aspectos positivos que le otorgan, a la empresa familiar, una importante ventaja competitiva respecto a las que no lo son. Estas cualidades son las siguientes: (Leach 2016)

#### **1-Compromiso:**

Los individuos que construyen una empresa pueden llegar a sentir pasión por ella. La empresa es fruto de su creación, la alimentan, impulsan su desarrollo y para muchos empresarios su negocio es su vida. Este sentimiento profundo se traduce naturalmente en dedicación y compromiso que se extiende a todos los miembros de la familia que han llegado a hacer un aporte para el éxito de aquella.

#### **2-Conocimiento:**

Las empresas familiares tienen -a menudo- sus propias modalidades de hacer las cosas, tecnología especial y un conocimiento comercial que no poseen sus competidores y que pueden ser mantenidos, en secreto, dentro de la familia. Esta noción es transmitida a los

hijos, los que al momento de incorporarse a la empresa pueden ya haber logrado un conocimiento profundo.

### **3-Flexibilidad en el trabajo, tiempo, dinero:**

La flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero conducen a una ventaja competitiva para las empresas familiares. Estas pueden adaptarse rápida y fácilmente a las situaciones cambiantes. Lo que lleva más tiempo en sociedades anónimas, en empresas familiares se puede llevar a cabo de manera inmediata.

### **4-Planeamiento a largo plazo:**

Las empresas familiares suelen ser más eficientes -que otras- en el planeamiento a largo plazo. Los planes estratégicos reducen los riesgos y permiten manejar más eficazmente los acontecimientos imprevistos. El hecho de que las familias, por lo general, tienen una clara visión de sus objetivos comerciales representa una clara ventaja.

Sin embargo, si bien las familias son eficientes para el planeamiento a largo plazo, no lo son tanto para formalizar sus planes; esto representa por un lado una ventaja -porque existe un pensamiento a largo plazo- pero por el otro una desventaja porque dicho pensamiento se encuentra desorganizado y por lo tanto, no está gestionado ni controlado.

### **5- Cultura estable:**

Por múltiples razones, las empresas familiares suelen tener estructuras estables. El presidente suele tener muchos años en la compañía y el personal clave del management está firmemente comprometido con el éxito de la empresa y también forma parte de ella desde largo tiempo. Todos saben cómo se deben hacer las cosas.

Sin embargo, una cultura estable muy marcada puede ser un arma de doble filo, dado que puede convertirse en un ambiente peligrosamente cerrado “lo hacemos de esta forma

porque siempre lo hemos hecho así” donde nadie piensa en el cambio, ni se pregunta si hacer las cosas de otra forma puede implicar hacerlas más eficientemente.

De modo que, la estabilidad en una empresa familiar es uno de sus orígenes y más valiosos activos, sin embargo, al mismo tiempo es necesario pensar si una cultura empresarial estable puede llegar a ser -en la práctica- un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad, en un mundo tal como el actual que requiere cambios, permanentemente.

#### **6.-Rapidez en la toma de decisiones:**

En las empresas familiares las responsabilidades están -por lo general- claramente definidas y el proceso de toma de decisiones esta deliberadamente circunscripto a una o dos personas clave, que son los que responderán por sí o no. Esto significa que son menos burocráticas que las empresas que no lo son, cuyo proceso de toma decisiones suele llevar más tiempo.

Claramente, la celeridad representa una ventaja competitiva y tiene un gran valor comercial y es donde la empresa familiar cuenta con ventaja, respecto de las que no lo es.

#### **7-Confiability y Orgullo:**

Muchos compradores prefieren hacer negocios con una firma que posee una larga trayectoria y suelen apreciar las relaciones con un management y un personal que no está permanentemente cambiando de funciones, dentro de la empresa, ni es reemplazado por recursos externos. Por otra parte, en este tipo de empresas, el trato directo y “personalizado” con el cliente representa una ventaja competitiva valorada en el mercado.

El concepto de orgullo está estrechamente relacionado con la confiabilidad: las personas que manejan firmas familiares -por lo general- se sienten sumamente orgullosas de su empresa, de haber logrado establecerla y de haberla construido. Asimismo, el personal -que no forma parte de la familia- se siente orgulloso de estar comprometido con aquella y con lo que están realizando.



**Desventajas:**

Las empresas familiares –tal como adelantó anteriormente- son propensas a contar con desventajas tales como las que se detallan a continuación:

**1-Rigidez:**

Traspasar las puertas -de algunas empresas familiares- puede llegar a ser como entrar en un túnel del tiempo. Conceptos tales como “las cosas se hacen esta manera porque papá las hizo siempre así” reflejan de qué modo los patrones de conducta pueden llegar a arraigarse en estas empresas. La tradición representa una limitación que rechaza el cambio debido a que, precisamente este acarrea no sólo desorganización y posibles riesgos comerciales, sino que a su vez implica un vuelco en las filosofías y prácticas establecidas por el fundador.

**2-Desafíos comerciales:**

- modernización de prácticas obsoletas: Se refiere a métodos utilizados en la empresa familiar que pueden volverse obsoletos provocados por cambios constantes en un mundo globalizado.
- manejo de las transiciones. Uno de los grandes desafíos de las empresas familiares que está representado por la transferencia generacional del padre al hijo que llega con ideas nuevas de que las cosas pueden hacerse de una manera diferente. La más leve insinuación de un potencial conflicto aquí puede ser destructiva , causando una gran incertidumbre entre el personal, los clientes y proveedores
- incremento del capital: Por lo general, las empresas familiares ponen reparos ante la sola idea de reunir dinero de fuentes externas a la empresa. Detrás de estas actitudes excesivamente cautelosas, generalmente se oculta un temor a la pérdida de control. Este tipo de empresas prefiere la inversión con capital propio , lo que

genera que cuando no se cuenta con el dinero disponible se pierde la oportunidad del negocio por no incurrir en deuda

### 3- Sucesión:

El paso de una generación a otra es un camino que se suele atravesar con dificultades. Si uno no cambia la conducción de una compañía como así también su gestión, da lugar a una serie de conflictos emocionales que deberán ser resueltos por la familia empresaria si quiere continuar con la empresa familiar

Elegir un sucesor significa a menudo escoger entre los hijos que aspiran a ello mientras esperan que el padre se retire. Por su parte el padre se muestra ambivalente con respecto a la sucesión porque le preocupa la capacidad de los hijos y el hecho de favorecer a uno a expensas de otro.

Sin embargo el cambio no es simplemente el traspaso de una generación a la otra sino una nueva forma de gestión de acuerdo a las pautas e ideas acerca del manejo de la compañía de la nueva generación.

Para este proceso, es muy importante la preparación y planeamiento para llevarlo a cabo de la manera más armoniosamente posible

### 4- Conflictos emocionales:

La familia y la empresa son dos campos de acción bastante diferentes. En el ámbito familiar entre los aspectos emocionales prevalece la protección y la lealtad mientras que en la esfera empresarial rige el rendimiento y los resultados

La empresa familiar es una fusión de estas dos instituciones por lo que la lleva, en muchos casos, a enfrentar serias dificultades que vienen del pasado (en la familia) y se trasladan a la empresa, por ejemplo rivalidad entre hermanos

## 5- Liderazgo y legitimidad

Es el caso cuando nadie dentro de la organización está facultado para hacerse cargo del liderazgo. Por ejemplo, en la segunda generación la junta directiva puede estar conformada por tres hermanos cada uno de los cuales ha heredado una parte igual del capital accionario, pero ninguno de ellos ha sido facultado para asumir el control absoluto (nadie tiene la última palabra). Esta situación es un error frecuente entre las firmas familiares la renuncia a distribuir el poder.

Continuando con el ejemplo de los tres hermanos, hasta cierto punto esta situación en la que se encuentran, puede ser a causa de una falla del padre. Sin embargo, es responsabilidad de cada generación resolver sus propios conflictos de manera de estar en condiciones de facultar y legitimidad a la siguiente generación y los hermanos deben determinar entre ellos donde reside el poder. Si no lo hicieran así el ingreso de la nueva generación podría presagiar la catástrofe

En resumen, en la figura Nro. 2 se destacan las ventajas y desventajas de las empresas familiares

Figura N° 2 Ventajas y Desventajas Empresas Familiares

Ventajas	Desventajas
Compromiso con la empresa (orgullo familiar)	Conflictos familiares emocionales que inciden en el desempeño de la empresa
Relaciones con empleados, proveedores y clientes de trato directo y enfocadas en el largo plazo (trato personalizado)	Menor profesionalismo e informalidad en la gestión. Resistencia a la contratación de personal directivo no familiar
Toma de decisiones rápidas en respuesta a los deseos/necesidades de los clientes	Mayor rigidez a los cambios
Zona de Confort motivada por una sensación estabilidad y comodidad laboral	En caso que exista una incompetencia de en las tareas de un miembro de la familia la posibilidad de despedirlo es compleja y hasta puede ser imposible.
Rápido Autofinanciamiento	Resistentes al financiamiento externo. Excesivamente conservadoras
Mayores responsabilidades concentradas en un mismo puesto. (menor estructura)	La confianza en el miembro familiar, en muchos casos, es más importante y suficiente para desempeñar una tarea, (independientemente si tiene o no la real competencia profesional para hacerlo)
Flexibilidad horaria traducida en una mayor comprensión para tramites personales	Dificultades para diferenciar el rol familiar como padre del rol laboral como jefe.

Fuente: elaboración propia

## 1.4 Ciclo de Vida de La Empresa Familiar.

El ciclo de vida de la empresa familiar pretende explicar las etapas y las crisis por las que atraviesan las empresas familiares.

En este punto analizaremos el modelo evolutivo de la empresa familiar y su etapa de desarrollo (Echezárraga, 2011) combinándolo con el modelo de los tres círculos de visto en el punto anterior

En el sub-sistema propiedad las empresas familiares inician con un dueño (fundador) para luego ser propiedad de varios accionistas. Durante su desarrollo existen tres etapas

- Primera Etapa: Dueño ( Fundador) una persona o una pareja crea el negocio que desea transmitirle, en el futuro, a sus hijos
- Segunda Etapa: Sociedad de Hermanos suele ser la sucesión natural de la etapa del dueño. Sin embargo, muchas veces el dueño no planifica la sucesión y cuando fallece sus hijos reciben la empresa en partes iguales e intentan sobre llevar la empresa de la mejor forma posible. Esta falta de planificación puede derivar en conflictos si los hermanos no logran ponerse de acuerdo.
- Tercera Etapa: Consorcio de Primos El consorcio de primos, es la forma más avanzada de la propiedad. Son organizaciones muy diferentes de las sociedades de hermanos y de las controladas por un dueño. En estas suele haber más cantidad de accionistas, varios de los cuales pueden no estar en la gestión, solo en la propiedad. Estas sociedades de primos constituyen el tipo más complejo de manejar

En el sub-sistema familia, la relación con la empresa familiar puede dividirse en cuatro etapas

- Primera Etapa: Familias Jóvenes con hijos menores a 18 años

- Segunda Etapa: Ingreso de los hijos a la empresa familiar
- Tercera Etapa: Trabajo conjunto de padres e hijos
- Cuarta Etapa: Traspaso generacional de padres a hijos

En cada una de estas etapas la empresa familiar experimenta situaciones y problemas distintos, aunque las personas que la integran sean las mismas las prioridades y las exigencias de cada una de ellas cambian a medida que pasa el tiempo

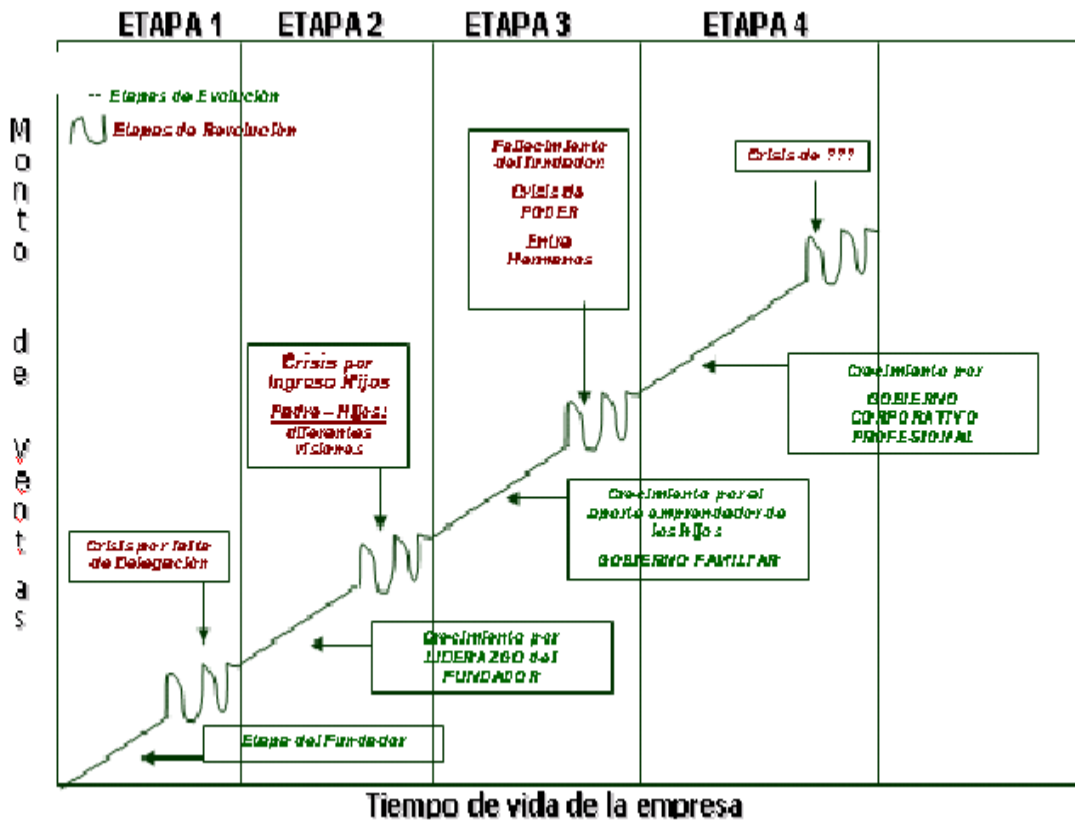
En el subsistema empresa, se distinguen tres etapas en la evolución del tiempo de las empresas familiares

- Primera Etapa: Inicio o Despegue
- Segunda Etapa: Expansión y formalización del negocio
- Tercera Etapa : Madurez del negocio

Visto desde el punto de vista del modelo de los tres círculos, podemos concluir, que la empresa familiar no son organizaciones genéricas o con patrones comunes sino que presentan una gran variedad de etapas, momentos y situaciones que son generadoras cada una de ellas de problemas así también como de oportunidades

La interrelación entre los integrantes de la familia es de vital importancia en la vida de la empresa familiar, por ello se suele decir que estas fracasan, si no ven que la clave de su futuro está en cómo la familia se involucra en la empresa, es decir, en cómo se preparan para superar las crisis propias que les tocará superar por el sólo hecho de ser una empresa familiar (Doderó, 2008)

Figura 4: El ciclo de vida de las empresas familiares se divide en 4 etapas (Dodero,2008)



Fuente: Dodero,( 2010) –Nota Técnica: El Ciclo de vida de las empresas familiares – Disponible en <http://familybusinesswiki.ning.com/profiles/blogs/el-ciclo-de-vida-de-las>.

### Primera Etapa: La del Fundador que emprende el Negocio

Es la primera etapa inicial de la vida de la empresa, el fundador pone el acento en aprovechar una oportunidad de negocio que percibe y se entusiasma con llevarla adelante. La personalidad del fundador se caracteriza por ser emprendedor, asertivo y con una gran capacidad para superar las dificultades. Suele tener gran pasión por lo que hace, delega muy poco en esta etapa. El fundador cumple un papel fundamental ya que es el quien cumple

con varias funciones y no suele tener con quien compartir las decisiones porque hay mucho de intuitivo detrás de cada uno

#### Primera Crisis: Falta de Delegación

Los aciertos del fundador han permitido que los negocios crezcan hasta un punto en que ya no puede hacer todo como antes, porque surgen problemas de productividad, comerciales e incluso financieros. El fundador es quien debe tomar la decisión crítica para superar esta etapa, que es la de incorporar gente quien pueda delegar algunas de las funciones que antes cumplía él. Se resiste porque no les tiene suficiente confianza de que vayan a hacer bien su trabajo y porque no tiene tiempo para controlarlos

#### **Segunda Etapa: Crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador**

Para esta nueva etapa el fundador tiene que desarrollar nuevas competencias, como las de liderar un equipo con las personas que han incorporado a la organización. Esto supone cierta estructura funcional en la que se les asignan tareas a personas que deberán tomar decisiones y dar cuenta de ellas. La comunicación sigue siendo bastante informal pero más compleja por la nueva estructura organizativa que da origen a esta etapa. El sentido de Misión lo comunica a su gente con tal pasión que desarrolla en ellos un fuerte sentido de pertenencia que se manifiesta por el gran compromiso que asumen por los objetivos estratégicos de la empresa

#### Segunda Crisis: por el ingreso de los hijos

El fundador ya se encuentra transcurriendo la década de los 50 y sus hijos han comenzado a trabajar con él. Si bien esta etapa causa a la familia mucho entusiasmo no deja de presentarles ciertas dificultades, como ser:

- Superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa



- El fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por encima de i preparados que puedan estar para cumplir sus responsabilidades en la empresa que por cierto no suelen estar claras
- La visión y los estilos de liderazgo de los hijos y el padre no suelen coincidir. Los hijos , especialmente cuando ingresan a la empresa, luego de graduarse en la universidad, lo hacen con la ilusión de poner en practica mucho de lo aprendido y que por ese motivo los padres puedan sentirse orgullosos de ellos. Esto supone la necesidad de implementar cambios que no serán percibidos con agrado por el fundador. Aquí es común al fundador decir “ mientras yo esté en la empresa se va hacer lo que yo diga, cuando yo ya no este, Uds. hagan lo que quieran”
- Padres e hijos no suelen trabajar en equipo, por ello el fundador deberá comunica su visión, su modelo de negocio, e inculcarles la pasión por la empresa y alimentarles sus sueños.

### **Tercera Etapa: Crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos**

Si el fundador consigue superar la crisis anterior entonces la empresa podrá seguir creciendo en virtud de la sinergia que los hijos habrán logrado con sus padres para emprender nuevos negocios y dirigir mejor la empresa y por el compromiso que los empleados mantienen con la empresa

Tercera Crisis. Fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los hermanos

La sucesión suele ser un tema incomodo y difícil de tratar para los hijos, no solo por lo que esta suponía para el fundador sino también por la incertidumbre que genera sobre cómo será la dirección de la empresa con su ausencia y como los hermanos se entenderán para gobernar la empresa y manejar conflictos de modo constructivo para preservar la empresa y la armonía familiar.

La decisión sobre la sucesión debe ser tomada en vida del fundador ya que podría ser demasiado complicado dejar librado a la generación siguiente. Los obstáculos comunes a

la comunicación suelen ser los temas de los que no se suele hablar por temor a que el otro lo tome a mal:

- El mal desempeño de un hermano o peor aun del hijo de un hermano. Este tipo de situaciones generan en forma inmediata , problemas de relación entre ellos, porque no saben cómo conversar el tema sin que ocasione problemas con el hermano
- La administración del poder , especialmente sobre cómo se toman las decisiones de la empresa
- Los temas económicos, compensaciones, remuneraciones etc.

#### **Cuarta Etapa: El gobierno corporativo profesional**

De la etapa del fundador a la de los hijos que supone pasar de un poder concentrado en una sola persona a otro donde los hijos deben aprender a consensuar el poder para tomar decisiones que benefician a la empresa por encima de sus intereses personales.

Esto supone incorporar buenas prácticas para el gobierno corporativo de la empresa familiar para que les permita superar la crisis de la etapa anterior. Además si la empresa ha crecido lo suficiente, probablemente se encontrara con la necesidad de contar con nuevas competencias directivas para hacer frente a los nuevos desafíos y administrar una organización más compleja.

Cuarta Crisis:

Accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto de poder

A esta crisis se llega por falta de comunicación, control e información, debido a que los controles son débiles, prevalece la gente de confianza por encima de los controles y el flujo de información mínima necesaria

## **CAPITULO 2: Estructura de Gobierno de las empresas Familiares**

Los órganos de gobierno y gestión nacen como respuesta a la realidad propia de las empresas familiares, conforman espacio de comunicación familiar que contribuye al cumplimiento de su doble objetivo: rentabilidad y armonía.

Como se ha mencionado anteriormente muchas empresas familiares no subsisten no por problemas competitivos, sino por propios conflictos de familia relacionados, entre otras cosas, con el ejercicio del poder. (Órgano de gobierno).

El proceso de toma de decisiones en una empresa familiar conlleva la adecuada gestión de sus órganos de gobierno, que en definitiva son los custodios de los tres sus-sistemas que la componen: empresa, familia y propiedad.

Ocuparse del círculo empresa y no atender a los otros dos círculos puede enfrentar a la empresa con conflictos que atenten contra su vocación de continuidad. Por ello se suele decir que, en las empresas familiares, administrar bien los negocios es condición necesaria pero no suficiente, también hay que saber gobernarla

Es importante diferenciar entre administración que prioriza la gestión eficiente de la empresa (círculo empresa en el modelo de los tres círculos) y el gobierno de la empresa familiar que prioriza las necesidades de los tres círculos de la empresa familiar

Consejo familiar, Concilio familiar, asamblea familiar son algunos órganos de gobierno utilizados por las empresas familiares, a continuación describiremos sus principales características y funciones según diferentes autores

## 2.1 Consejo Familiar

De acuerdo a Echezzarraga (2011) el consejo Familiar es el ámbito utilizado para conversar y definir los límites de los tres círculos y el rol que las personas deben cumplir en cada uno de ellos. Promueve unidad y armonía familiar, prevenir y resolver conflictos, educar a los miembros de la familia en los temas de la empresa.

Su misión es procurar el equilibrio en las relaciones en el interior de familia y las relaciones de la familia con la empresa y la propiedad, legislar o definir políticas y normas que regulen la relación empresarial entre los miembros de la familia y la empresa

El consejo familiar es el órgano de gobierno de la familia empresaria y como tal, entre otras cosas, debe ser el impulsor del protocolo familiar (manual de compromisos de familia), que incluye diversas políticas y reglas de familia vinculadas con la empresa. (Belausteguioitia, 2007)

Tapias (2011) sostiene que el consejo de Familia es el ámbito de deliberación y de debate libre de dominio sobre lo que la familia quiere de la empresa y sobre lo que está dispuesta a aportar a ese propósito. Su propósito es mantener la cohesión entre los miembros de la familia y un grado de compromiso suficiente con la empresa

Paladino (2016) destaca que cada familia empresaria necesita establecer espacios de diálogo y comunicación adecuados (órganos de gobierno) de acuerdo con su estructura y situación de la familia así como las pautas sobre los cuales han decidido establecer el funcionamiento de la empresa familiar

Define el consejo Familia como el espacio donde la familia define y toma las decisiones estrictamente sobre aquellos aspectos que se refieren a su relación, como familia, con la empresa. Cumple una función reguladora y de negociación para definir y aplicar las reglas que la propia familia define para su funcionamiento.

En definitiva, la coincidencia de la mayoría de los autores, es que un consejo familiar es esencial para mantener la armonía e impedir que los conflictos de la empresa se trasladen a la familia y viceversa.

## 2.2 Asamblea Familiar

El consejo Familiar descrito anteriormente se mueve en un ámbito moral en lugar de legal y familiar en lugar de empresarial. Su jerarquía está definida en la familia.

Esta familia puede tener un órgano más pequeño que se denomina “asamblea familiar” que incluye a familiares más jóvenes con el fin de informar, instruir y educar a sus miembros referido a la situación actual de la empresa (Echerrazaga, 2011)

La asamblea de Familia tiene carácter informativo, no decisorio y comúnmente se reúne una vez al año

Dodero (2008) destaca que, al principio cuando los familiares son aun pocos los temas de la empresa se resuelven en reuniones familiares informales pero con el tiempo surgirá la necesidad de crear un órgano donde las distintas ramas de la familia accionista puedan conocer y discutir en torno a los temas relativos a la empresa familiar. De esta manera, nace la asamblea familiar

Objetivos de la Asamblea Familiar:

- Definir la misión que la familia tiene sobre la empresa
- Preservar el patrimonio, los valores y la cultura de la familia fundadora
- Prevenir y resolver conflictos familiares relacionados con la empresa familiar
- Realizar una planificación patrimonial que compatibilice la seguridad jurídica, los aspectos fiscales y las necesidades financieras de la empresa y la familia

- Promover la comunicación entre las familia accionistas
- Planificar la sucesión y el desarrollo del liderazgo en las generaciones futuras.

Paladino (2016) describe la importancia de la asamblea y concilio familiar:

- Asamblea familiar es un espacio donde todos los familiares tienen lugar para dialogar y acordar sobre distintos temas relacionados con la empresa y la familia. Una de las funciones más relevantes es la de nombrar y ratificar a los miembros que integran y a quien preside el consejo familiar. Otra función relevante de la asamblea familiar es la aprobación de los cambios o modificaciones al protocolo
- Concilio Familia: Se trata de un evento anual donde se reúne toda la familia. El principal objetivo es la integración, sirve como espacio de comunicación para la familia. Además es un espacio donde puede incluirse a los familiares políticos (cónyuges ). Toda la familia extendida este presente y pueda tener una convivencia cercana, recibiendo información a nivel general de la empresa

Las principal función del órgano de gobierno de la empresa familiar, destacada por la mayoría de los autores, es la de contribuir a alcanzar el equilibrio entre los intereses de la familia y la empresa promoviendo de esta forma con la continuidad de la empresa familiar

Precisamente, los empresarios que buscan la continuidad de la empresa en manos de la familia deben planificar y organizar adecuadamente las relaciones de los tres círculos que componen la empresa familiar y fundamentalmente los órganos de gobiernos que han de servir para dirigir las relaciones entre ellos

### **CAPITULO 3: La Profesionalización**

La profesionalización es, junto con la sucesión, uno de los grandes desafíos a los que se enfrenta la empresa familiar,

La diferencia entre una empresa que esta "profesionalizada" y una que no, radica en la manera que se toman las decisiones dejando de ser intuitivas y pasando a ser basadas en información, planes, objetivos, métricas, presupuestos, información compartida, reuniones de equipo, etc

La profesionalización de la organización es una de las herramientas disponibles para disminuir los índices de fracaso de las empresas familiares. Su necesidad es objetiva, a medida que la empresa crece en su estructura se vuelve imprescindible en aquellas empresas que tengan vocación de continuidad

### 3.1 Dimensiones de la Profesionalización

La profesionalización es un gran salto que se desarrolla en las siguientes tres dimensiones (Molinari, 2012).

**1-La estrategia:** En la etapa fundacional, la empresa carece de plan estratégico, la estrategia está en la cabeza del dueño. En la etapa profesional los planes estratégicos se resumen en objetivos que involucran tiempo y responsables. Esto permite al empresario delegar actividades sin perder control de la empresa

**2- La gente:** La etapa profesional requiere la incorporación de profesionales a cargo de las distintas áreas funcionales así como cambios en la estructura de la organización. Todo ello genera un fuerte impacto sobre la forma en la que se hacen las cosas

**3- La información y los procesos:** Antes todo estaba en la cabeza del dueño o en la planilla Excel de los colaboradores. En la etapa profesional se necesita información útil, gestionada para un proceso de toma de decisiones que abandona su carácter puramente intuitivo para centrarse en los datos.

Las tres dimensiones deben estar alineadas para llegar al objetivo organizacional. Este proceso debe desarrollarse de manera coherente ya que una decisión de una de ellas afecta a las restantes lo que conlleva a la necesidad de una adecuación o cambio

Tomar la decisión de profesionalizar la empresa depende exclusivamente del empresario, del plan de negocio que tenga para su compañía, si el objetivo es crecer en volumen, en facturación, trascender hacia otros países será un requisito fundamental atravesar el proceso de profesionalización, caso contrario no sería necesario iniciar este proceso.

### 3.2 Análisis de las barreras/ resistencias.

El principal obstáculo no es el dinero, ni la falta de financiamiento, ni el contexto macroeconómico. La gran barrera en el camino de la profesionalización es el mismo Dueño, y sus miedos por los grandes cambios que una empresa implica para su liderazgo y la forma en que está acostumbrado a trabajar. La construcción de una empresa profesional implica dejar de hacer muchas de las cosas que lo llevaron a ser exitoso, y comenzar a ocupar un nuevo rol (Molinari, 2012)

Iniciar este proceso debe ser una de las decisiones más complejas que enfrenta el empresario. Las principales barreras son (Leach, 2016):

- 1-Dificultades para delegar responsabilidad
2. Las posiciones de autoridad están probablemente reservadas para los miembros de la familia
- 3- Temor a perder el control por parte de la familia
- 4- Ausencia de una profesión alternativa posible para el propietario
- 5-Lealtad familiar hacia los empleados

Desafortunadamente, no hay soluciones fáciles ni rápidas para los dueños y las familias que buscan sortear estos obstáculos a fin de profesionalizar las empresas. Esto requiere una disposición para el cambio, un firme compromiso, y alguien de la familia que esté preparado para liderar el proceso



La transición hacia una empresa profesionalizada es un proceso en el cual la balanza debe inclinarse hacia la empresa, por ello hay que tomar los recaudos necesarios para que los problemas familiares no obstaculicen ni comprometan dicho proceso haciendo peligrar el futuro crecimiento de la firma

El tema de la delegación es primordial en el crecimiento de las empresas y es uno de los aprendizajes más complejos en la vida empresarial, como aprender a hacer un seguimiento, a controlar, a monitorear y a enseñar a otros que van a hacer las cosas que deja de hacer el empresario, cuando la empresa evoluciona es necesario que el empresario deje de hacer todo.

La incapacidad de los propietarios para delegar puede provenir de una falta de confianza en los otros o bien porque sus necesidades de poder le impiden ceder el control sobre la toma de decisiones.

Tomar la decisión de profesionalizar la empresa depende exclusivamente del empresario, del plan de negocio que tenga para su compañía, si el objetivo es crecer en volumen, en facturación, trascender hacia un mundo globalizado será un requisito fundamental atravesar el proceso de profesionalización, caso contrario no sería necesario iniciar este proceso.

### 3.3 Factores de Éxito y Fracaso de las Empresas Familiares

Variables que influyen en las posibilidades de de éxito en las empresas familiares son (Doderó, 2008):

- EL tamaño y la estructura de la familia
- Los objetivos e intereses profesionales de los familiares
- La forma de tomar las decisiones
- La dinámica familiar y su impacto sobre la empresa

- La participación de la familia en la dirección de sus negocios
- Las competencias profesionales de quienes dirigen la empresa
- La compatibilidad de los directivos y su compatibilidad para trabajar en equipo
- La sucesión de la dirección, criterios para su elección e implementación

En relación a los factores o causas de fracaso una de las trampas que suelen caer las empresas familiares es confundir el hecho de ser propietarios con las competencias para dirigir su empresa (Gallo, 1989)

Los fundadores frecuentemente desean que sus parientes trabajen en su empresa, muchas veces impulsados por la confianza que genera trabajar “en familia”.

Sin embargo, esta práctica puede poner en riesgo la viabilidad de la empresa al verse superada por los inconvenientes debido a las influencias negativas de la familia sobre la organización, como es la contratación de ejecutivos poco calificados o la interacción problemática entre los miembros de la familia. Todo esto puede propiciar un fracaso organizacional, que impiden un proceso de profesionalización. (Belausteguigoitia, 2007)

En las pymes familiares, la confianza, honestidad, y lealtad son valores que suelen prevalecer sobre la eficiencia, es decir sobre las competencias profesionales.- Ello sin duda es otra de las causales de fracaso de las pymes familiares

El más importante causal de fracaso de las pymes familiares es la falta de planificación de la sucesión para evitar los conflictos severos que influyen en el ciclo de vida de la empresa familiar y que la llevan a tener un alto índice de mortalidad

## **CAPITULO 4: Conflictividad en la Empresa Familiar**

Las complejas relaciones entre miembros de la familia pueden dar origen a conflictos difíciles de resolver.

“Lo que les debe quedar claro a todo empresario y su familia desde el inicio es que las cuestiones empresariales y familiares tienen que estar claramente separadas, si no ninguna de las dos será abordada de la forma correcta”<sup>1</sup>

Saber separar cuando se está en la familia o en la empresa, sin caer en la confusión de tomar decisiones en la familia con criterios de empresa y decisiones de la empresa con criterios familiares resulta compleja y es una de las principales fuentes de conflicto de este tipo de organizaciones

En las empresas familiares, los miembros de la familia, se encuentran con la particularidad de desempeñar varios roles cuando trabajan juntos. Son de manera simultánea: padre, hijos, hermanos o primos, compañeros de trabajo (superiores o subordinados), y probablemente sean socios

Precisamente, la hostilidad entre padres e hijos y la hostilidad entre hermanos, en el seno de la empresa familiar, conforman los dos casos más graves de la conflictividad en la empresa familiar. Ambas relaciones las desarrollaremos en este capítulo según la visión de diferentes autores

### **4.1 Relación Padres e Hijo en la empresa familiar**

Es sin duda una relación muy intensa, nada fácil para ninguna de las dos partes. Es frecuente que, por un tema generacional, padres e hijos no compartan los mismos valores y por ello, sea fuente de muchos enfrentamientos.

---

<sup>1</sup> Paladino (2016) – De la empresa familiar a la familia empresaria – Pág. 297 – LID. Ed. Empresarial. Buenos Aires

Cada uno tiene su propia personalidad y hay una tendencia natural a que los más jóvenes estén más inclinados al cambio. El hijo sale de la universidad y llega a la empresa familiar con ganas de cambiar y aplicar lo aprendido en los años de estudio, mientras que el padre (más conservador) pretende sostener la forma mediante la cual la empresa se sostuvo durante todo este tiempo.

La tensión se origina en las diferentes necesidades de cada uno de ellos. Al padre le resulta muy difícil delegar responsabilidad, aun cuando tiene el deseo de transferirle en el futuro la gestión a su hijo.

Lo importante es evitar que esos problemas se transformen en una fuerza destructiva que amenace la supervivencia de la empresa, es decir que los miembros de la familia aprendan a manejar los conflictos, en lugar que los conflictos los manejen a ellos (Leach, 2016)

Echezaraga (2011) sostiene que las principales recomendaciones que se pueden ofrecer al respecto -en este tipo de relación- es mantener una comunicación constante y directa, desarrollar una comprensión profunda del otro como persona y procurar solucionar los conflictos, por si mismos, o con la ayuda de terceros. También es fundamental que exista entre ambas partes el respeto y la confianza.

Describe además, la existencia de diferentes etapas en esta relación de padres e hijos con momentos de mayor propensión a la armonía y momentos más problemáticos. Destacan que la calidad de la relación depende, en parte, del grado de compatibilidad de las fortalezas, intereses, actitudes y comportamientos que tengan cada uno de ellos.

Las razones más frecuentes de las dificultades de los padres al trabajar con sus hijos son que, en varios aspectos, los ven como contrincantes. La voluntad de cambios del hijo genera discusiones e intercambios respecto a la forma de gestión del padre. Es común por ello, que ambos tengan estilos diferentes de dirección y por lo tanto, distintas actitudes hacia el riesgo (Pithod y Doderó, 1997)

## 4.2 Rivalidad entre hermanos en la empresa familiar

La rivalidad entre hermanos, es un obstáculo que deben superar la gran mayoría de las empresas familiares para alcanzar el éxito.

De acuerdo a Leach (2016) La rivalidad entre hermanos ejerce una clara influencia adversa sobre la organización afectando las decisiones a nivel de gestión, y en caso de quedar fuera de control, llega a paralizar la organización

Dodero (2008) por su parte resalta la concepción de lo que es justo o no en la empresa familiar es más complejo que en la que no lo es debido a que en el ámbito de la familia él todos los hijos tienen los mismos derechos a ser igualmente queridos por sus padres y a recibir el mismo trato.

Pero en la empresa familiar tiene una dinámica diferente porque esta más relacionada con dar a cada uno lo que se merece en función de sus aportes o resultados, que por los afectos. Esto significa comprender que, si bien en la familia son todos iguales para los padres, en la empresa no debería ser así

La confusión de lo que es justo o no generalmente provoca en los hijos sentimientos de injusticia y resentimiento amplificando la rivalidad existente entre los hermanos. Precisamente en la vida cotidiana como en las empresas el sentido de injusticia es causante de muchos conflictos, pero en las empresas familiares tiene la particularidad de afectar los dos sistemas simultáneamente, la familia y la empresa.

Echezarraga (2011) destaca que los hermanos logran compartir mejor el trabajo y la propiedad de una empresa cuando existen una serie de elementos que lo hacen más fácil:

- **Relación Sana:** No significa que no tenga diferencias sobre temas familiares y empresariales siempre y cuando sean capaces siempre de superarlas y de llegar a un acuerdo.

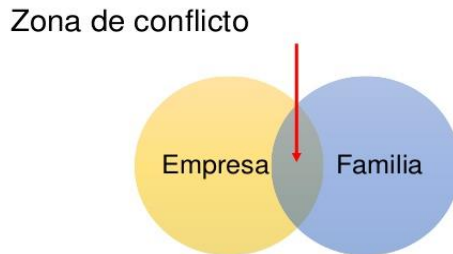
- Habilidad para apreciar talento del otro: La probabilidad de éxito aumenta cuando los hermanos poseen capacidades, habilidades y conocimientos que se complementan y cuando sus roles, áreas de responsabilidad y derechos están claramente definidos. Cada uno debe desempeñar su rol donde rinda mejor a la empresa, al bien de todos.
- Respeto: Cariño y demostración de afecto entre ellos, respeto y apoyo mutuamente siendo capaces de aceptar sus diferencias y las capacidades y habilidades del otro en pos del bien de la empresa y la familia
- Generosidad para dejar de lado los deseos individuales en pos del trabajo colectivo y de la empresa.

No es fácil trabajar con la familia por lo tanto tampoco son fáciles las relaciones entre los miembros de la empresa familiar, sin duda la creación del consejo y la asamblea familiar que vimos en el capítulo anterior son herramientas que contribuyen a disminuir los conflictos que puedan generarse en la relación de sus miembros

#### 4.3 Modelo de los dos círculos

La empresa familiar puede explicarse gráficamente mediante la unión de dos círculos, (Belasteguigoita, 2007) representado en la Figura Nro. 3 donde se observa un área de intersección llamada zona de conflicto. En la medida que estos círculos se separen, clarificando objetivos y espacios de cada uno, y los momentos que corresponden a cada sistema se reducirán los conflictos

Figura Nro. 3: Modelo de los dos círculos



Fuente: Belausteguigoita (2007) – Dinámica, Equilibrio y Consolidación – Mc Graw Hill- 3ra Edición- México

El hecho de no tener claro lo que corresponde a cada círculo provoca comportamientos y decisiones inadecuadas que generan tensiones y un bajo rendimiento en la organización.

Los siguientes problemas se derivan de la confusión entre empresa y familia:

- 1- Juego de Roles inadecuado dentro de la empresa: Los miembros de la familia tienden a interactuar de la misma manera y bajo los mismos patrones que se dan en la familia independientemente de los escenarios en los que se encuentren. Ej. un miembro dominante en la familia tendera también a serlo en la empresa. Cuando se habla de separar los sistemas sería deseable que el comportamiento de los miembros de la familia en la empresa fuera diferente también.
- 2- Estructuras organizacionales inadecuadas: El diseño ineficaz de su estructura, producto muchas veces de respetar acuerdo de orden familiar , se traduce en una mala organización para la empresa familiar
- 3- Exceso de miembros de la familia en la organización: La incorporación de familiares debe ser congruente con la estrategia de la empresa. Si la visión de la

empresa incluye que este conserve un determinado tamaño, lo mejor sería contratar el número adecuado de familiares que puedan desempeñarse adecuadamente en ella

- 4- Remuneraciones inadecuadas: Remunerar a los miembros de la familia considerando solo el hecho que son elementos de una familia puede ser, además de injusto, inadecuado y frustrante para muchos ellos. A todos los hijos de la familia se los quiere por igual por lo que se esperaría que los hijos que trabajen en la empresa reciban los mismos ingresos. Sin embargo, asignar retribuciones más eficaces es una forma de separar el sistema de empresa y familia. Cada uno debería recibir según lo que aporta a la empresa, es decir remunerar en relación a sus aportes, capacidades y responsabilidades.
- 5- Comportamientos cruzados: El desempeño de actividades fuera del subsistema correspondiente es otra consecuencia de conflicto. Los temas de la empresa se hablan en la empresa, los temas de la familia fuera de ella.

Es fundamental para los miembros de la familia enfrentar las consecuencias de las rivalidades familiares para comprender la raíz psicológica del problema. Una vez comprendido esto, será más fácil disminuir la intensidad de las emociones generadas por los conflictos familiares y se podrá analizar objetivamente la situación para comenzar a pensar con más claridad las posibles alternativas del manejo del mismo.

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

Alcanzar todo esto implica que exista una fluida y sincera comunicación entre hermanos, eje central como mencionamos anteriormente de este tipo de sociedades.



## **CAPITULO 5: La sucesión en la Empresa Familiar.**

La esperanza de vida de las empresas familiares suele ser más acotada que las que no lo son. Una de las principales causas de esto que sus fundadores, por diferentes razones, les cuesta planificar su sucesión siendo esta una decisión de vital importancia para asegurar la continuidad de la empresa familiar.

En un estudio realizado por el Raymond Institute (2003), se determinó que sólo 42% de los propietarios que dejarán la empresa en los siguientes cinco años ha elegido a su sucesor. Esto enfrentara a muchos de los sucesores a la realidad de comenzar a ejercer sus funciones sin la preparación adecuada

En este capítulo, abordaremos los pasos necesarios para la realización de la planificación de la sucesión exitosa en la empresa familiar como mecanismo para asegurar la continuidad de la empresa familiar según la visión de diferentes autores

### **5.1 Conceptualización de la Sucesión**

La sucesión es “aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de una empresa familiar durante algunos años, que desemboca en la sustitución del empresario al frente de la empresa por el sucesor de la misma familia” (Guinjoan, y Llaurado, ,2000)

La sucesión involucra a los tres subsistemas de la empresa familiar (la empresa, la familia y la propiedad) y durante este proceso cada uno de éstos experimenta cambios importantes (Belausteguigoitia, 2007)

- Empresa: El fundador será reemplazado y esto significa una gran revolución que puede causar incertidumbre entre todos los que, de alguna manera, dependen de ella: como los trabajadores, los proveedores y los clientes.
- Familia: la sucesión puede ser traumática, comenzando por el sucedido (fundador), quien deberá buscar otras ocupaciones en la vida.

- La propiedad: cambia su configuración al ser transferida a los sucesores y este hecho impactará notablemente a los otros dos subsistemas.

Entendemos a la sucesión como un proceso evolutivo y no como un hecho puntual. El momento más complicado en la empresa familiar, suele ser en la trascendencia de la primera a la segunda generación, donde se produce un cambio fundamental en la estructura la propiedad de la empresa. Al modelo unipersonal del dueño/fundador cambia una propiedad dividida entre hermanos accionistas. Las relaciones familiares, muy simples en la primera generación, se hacen más complejas en la segunda generación (Tapies, 2011)

## 5.2 La elección del Sucesor

La elección de quién ocupará el puesto principal en la empresa es uno de los motivos por los cuales nunca se inicia este proceso, ya que el fundador prefiere no tener que enfrentar ese momento, sea por falta de un sucesor entre los miembros de la familia, por la negación a contratar un gerente externo y/o por la negación a tener que elegir entre los hijos.

Sin embargo, es responsabilidad de los propios miembros de la siguiente generación elegir al líder que guiará el camino a seguir, que deberá tener el consenso entre ellos, por eso es muy común que los propios hermanos sea quienes lo decidan, evitando de esta forma a que sea el padre que tome la difícil decisión

La planificación de la sucesión y la elección del sucesor son temas de vital importancia para el fundador pero fundamentalmente , representan un acto de cuidado del fundador hacia su empresa y su familia dado que es la manera adecuada de preservar las buenas prácticas y la rica experiencia adquirida a lo largo de los años ( Glikin, 2012)

La elección del sucesor es una decisión estratégica porque será un factor determinante del éxito o del fracaso de una pyme familiar. En ella, no debe participar una sola persona, si bien es el fundador quien probablemente tome la decisión final. Lo importante debe ser la idoneidad y la capacidad de liderazgo de la persona elegida y no la condición de familiar.

Si dentro de la familia no existe persona que pueda llevar adelante la empresa, no habría que dudar en elegir a un miembro externo. La experiencia indica que el futuro líder debe tener consenso y ser aceptado por sus pares y por lo tanto el líder actual debería escuchar a sus hijos antes de tomar la decisión final (Echezarraga 2011)

### 5.3 Opciones del Fundador

Existen varias alternativas que el fundador puede considerar para elegir el futuro de su organización. A continuación, se describe cada una de ellas. (Belausteguigoitia, 2007)

- No hacer nada: Ésta suele ser una alternativa peligrosa, aunque ocasionalmente puede funcionar. El empresario se deja llevar por la inercia y deja que el tiempo pase inexorablemente.
- Transferir la propiedad y la dirección a miembros de la familia Normalmente, esta alternativa es el sueño de la familia, pues así se da continuidad al negocio.
- Conservar la posesión en familia y contratar a un director externo En este caso se conserva la propiedad y se delega la dirección a un externo debido a que no se encuentra en la familia un miembro con la capacidad para llevar la empresa adelante
- Vender parcialmente la empresa y conservar una parte de ella Esta opción es una alternativa mixta, donde el empresario obtiene liquidez por la venta de parte de sus activos y continúa con la operación de un negocio de menor tamaño
- Vender a otras personas o instituciones La empresa puede resultar interesante para otros inversionistas como competidores, empleados u organizaciones.
- Liquidar la empresa Cuando no hay sucesión en la empresa y nadie ofrece un precio adecuado para su venta, aparece la opción de liquidación, en la que se rematan los activos y se cumple con los pasivos para cerrar la compañía.
- Cotizar en la Bolsa :Es posible conservar el control familiar de la empresa si, a pesar de elegir esta opción, la familia conserva la mayoría de las acciones o si se emiten acciones sin derecho a voto para que miembros ajenos a ella las adquieran.

- Otras opciones Contratar a un director interino, fusionar la empresa y ceder la dirección, transformar la firma en una fundación, etc.

#### 5.4 Resistencia de la sucesión

La mayoría de los fundadores ofrecen resistencia a dejar su cargo, entre las razones se destacan por un lado la toma de decisiones centralizada y personalizada ejercida desde los inicios de la compañía y por el otro el temor en relación a que los hijos podrán llevar adelante la empresa.

Estos temores se pueden manifestar de diferentes maneras que pueden llevar al fundador a realizar una sucesión que sea solamente parcial, negar la capacidad del sucesor escogido o, llegado el caso, retrasar el proceso de sucesión ( Tapies,2011)

No solo el fundador ofrece cierta resistencia a la sucesión, sino que muchas veces los mismos proveedores, acreedores, empleados y hasta los propios clientes pueden atentar de alguna manera contra la sucesión. Expresiones como “ con el hijo no es igual “, o “ con el padre era mucho mas fácil“ crean un ambiente poco propicio para la aparición y el desarrollo exitoso del próximo líder ( Echezarraga , 2011)

El fundador es quien sabe más que nadie de la empresa y quien enfrenta gran cantidad de impedimentos psicológicos para planear su retiro (Leach 2016)

- Temor a la muerte y a no aceptar que llegara un momento en que ya no serán los más aptos para manejar la empresa
- Renuncia a Ceder el control y Poder: EL fundador se siente cómodo cuando tiene el poder absoluto, por tal motivo, el hecho de pensar el ceder el poder es considerado para él un enorme sacrificio

- Pérdida de identidad: Para el fundador la empresa es como un hijo mas, por ello la perdida de la empresa puede ser considerada como una sentida perdida personal difícil de manejar en esta etapa de la vida del fundador
- Prejuicio contra el planeamiento: El fundador, en sus comienzos , suele ser más un hacedor que un planificador, en sus comienzos la planificación formal es considerada burocrática y limitante
- Incapacidad para elegir entre los hijos: Los valores de la familia prescriben que los hijos no deben ser sometidos a un proceso de selección y evaluación sino que hay que tratarlos con ecuanimidad. El fundador no está dispuesto ni siquiera a contemplar que es los que se considera tratamiento preferencial de un hijo a expensas de los demás.
- Incertidumbre ante el retiro: Los propietarios de las empresas suelen estar enamorados de su empresa, y la de de sustituir la responsabilidad diaria por el vacio del retiro la consideran casi como una amenaza para la vida.
- Celos y rivalidades. “Nadie puede manejar esta empresa tan bien como yo “frase muy común de los fundadores. Ello también implica un sentimiento de la inevitable rivalidad de los fundadores hacia los potenciales sucesores

En toda empresa familiar uno de los temas más difíciles de tratar es el momento de pensar en la sucesión. Es un tema que cuesta hablar y muchas veces ni padres ni los hijos se animan a tocar por temor a las reacciones emocionales que puedan surgir.

El temor a la muerte y la pérdida del poder suelen llevar al fundador a resistirse a la sucesión y no querer hablar de ella. Sin embargo, el fundador debe comprender que la sucesión es un proceso, que si no es llevado a cabo en el momento adecuado, produce conflictos que en caso de no ser solucionados pueden presagiar un destino complejo para la empresa

## 5.5 Pasos para elaborar un plan de sucesión exitoso

Para aumentar las posibilidades de éxito de un proceso sucesorio en la gestión, deben manejarse adecuadamente en primer lugar la objetividad, es decir ver la realidad tal cual es y en segundo lugar la veracidad, no engañarse ni engañar. (Tapies, 2011)

La sucesión ideal es aquella que no provoca ningún trauma en la empresa ni en la familia. Planificar la propia sucesión y retirarse a tiempo de la gestión ejecutiva para dar paso a la siguiente generación representa el acto de mayor valentía que pueda realizar el empresario en su vida

Los elementos centrales de un plan de sucesión son los siguientes: (Echezarraga, 2011)

- Romper con el tabú de la sucesión: No solo el fundador, sino familiares, amigos, proveedores y hasta clientes, cada uno con sus razones y motivos, pueden atentar de alguna manera contra una sucesión. Frases como “ el padre tenía otros valores “ o “ con el padre era mucho mas fácil “ crean un ambiente poco propicio para la aparición del nuevo líder
- Elegir el esquema de sucesión más conveniente: Si el fundador quiere asegurar la continuidad de la empresa puede promover que el control de la propiedad acompañe la gestión, en lugar que sus herederos se trencen en disputas y conflictos por la conducción. Es decir, dejar la empresa en manos de las personas más capaces , dejar mayor parte de la propiedad en manos de quienes tendrán la responsabilidad de conducirla
- Establecer un calendario de hitos: Coordinar las fechas de elección de esquema del sucesor, fecha de designación y fecha de retiro del líder actual y asunción del nuevo.
- Retiro del fundador: Es muy importante que el fundador establezca con anticipación un plan para su retiro que incluya actividades para disponer de su tiempo libre

Toda empresa enfrenta desafíos y miedos al momento de enfrentar la sucesión. Lo importante es que pueda desarrollarse en armonía, sin afectar la familia ni la continuidad de la empresa. Las estadísticas indican que cuando este proceso se inicia demasiado tarde puede atentar contra el futuro de la empresa.

## **CAPITULO 6: Protocolo Familiar**

Según una investigación realizada por el Club Argentino de Negocios de Familia (2007) entre 560 pymes familiares, el 86% de las empresas de familia no realizó ni consideró en el corto plazo la realización del Protocolo Familiar.

Sin embargo, el 32% considera que resulta útil para solucionar conflictos internos, sólo al 10% le resultaría de utilidad para propiciar la gobernabilidad en la empresa y el 41% lo realizaría cuando inicie un procesos sucesorio

Pese a la utilidad que le reconocen los empresarios, el protocolo es una herramienta poco utilizada en las empresas familiares debido por un lado al desconocimiento conceptual de la herramienta y por el otro al temor a los conflictos que puedan surgir en su elaboración.

A continuación describiremos sus principales características, objetivos y beneficios según la visión de diferentes autores

### **6.1 Conceptualización**

El protocolo familiar es un acuerdo con valor moral, legal y estratégico que permite a las actuales generaciones establecer pautas de gobierno de la empresa y de comportamientos para sus integrantes para evitar conflictos y promover la continuidad de la empresa en manos de la familia (Glikin ,2011)

Elaborar un protocolo familiar representa un paso adelante para lograr la armonía entre la empresa y la familia, ayuda además a encontrar el difícil punto de equilibrio que haga posible el funcionamiento de la empresa sin afectar a la armonía familiar.

Por otro lado, Dubois (2013.) sostiene que “el protocolo familiar consiste en una reglamentación escrita, lo más completa y detallada posible, suscripta por los miembros de una familia y accionistas de una empresa, que actúa como un mecanismo preventivo de conflictos. Es decir que constituye un instrumento escrito que delimita el marco de desarrollo y las reglas de actuación y relaciones entre la familia y la propiedad, sin que ello suponga interferir en la gestión de la empresa y su comunicación con terceros “

En línea con ello, Paladino (2016) destaca el protocolo familiar como un instrumento que sirve para normar la vida organizacional de la familia empresaria con el fin de establecer criterios consensuados para saber que hacer en determinados momentos de la empresa y que tipo de organización quiere la familia conformar en el futuro.

Hambra (2007) destaca que el protocolo familiar es un documento que impide que los sentimientos familiares invadan negativamente las decisiones empresariales que de ser erróneas provocarán la destrucción no sólo del capital familiar, si no también de las relaciones.

En conclusión, lo destacado por la mayoría de los autores, el protocolo familiar es una puesta en común de la familia de distintos temas que son importantes para la familia y la empresa, que establece reglas y tiene como objetivo garantizar la unidad familiar.

## 6.2 Cómo y para qué se construye un protocolo familiar

De acuerdo a Paladino (2016), el protocolo se construye para normar la vida organizacional de la familia empresaria, con el fin de establecer criterios y procesos consensuados para saber cómo actuar en determinadas circunstancias y que tipo de organización queremos a futuro como familia empresaria

No es más que una puesta en común, compartida con el conjunto de los familiares, que sistematiza las reglas de la familia empresaria y que tiene como fin garantizar la unidad



familiar, el compromiso de la familia, evitar conflictos al proponer un orden que garantiza la transparencia de la toma de decisiones.

Sirve además para motivar a los familiares a pensar en el futuro, respondiéndose como se imaginan juntos en ese futuro ideal

Cada Protocolo es redactado a medida de cada familia empresaria, no existe el traje a medida, se debe consensuar cada cláusula a redactar, no se debe votar por mayoría, no puede haber perdedores y ganadores, como todos los acuerdos Familiares se debe llegar al consenso, todos de acuerdo, hablar, discutir y reflexionar todo el tiempo que sea necesario para llegar a este acuerdo que será el camino a seguir en el futuro

Hambra (2007) destaca que al momento de su elaboración los miembros de la familia deben acordar roles y condiciones de trabajo, asunción de responsabilidades y sus formas de medir el rendimiento, las formas de obtener recompensas y las formas de respuesta ante incumplimientos o fracasos en la gestión, la participación o no de los miembros de la familia que no asumen responsabilidades ejecutivas en la empresa, las competencias requeridas para ocupar posiciones de poder y decisión en el negocio, los modelos de distribución de dividendos y los modelos de toma de decisiones estratégicas entre otros temas claves que hacen al gobierno.

Los cuatro pilares fundamentales sobre los cuales se basa el protocolo son: (Antognolli, 2012)<sup>2</sup>

a.- El trabajo de los familiares en la Empresa: ¿cómo elegimos a los familiares que vayan a trabajar en a empresa?, tenemos obligación de darle trabajo a todos?,

---

<sup>2</sup> Antognolli (2012) . Nota Técnica- Que es el protocolo familiar- disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/que-es-el-protocolo-familiar>

b.- Los órganos de gobierno: Como vamos a gobernar la empresa?, cuantos directores en el directorio? Quien los nombra? Requisitos para ser director?

c.- La propiedad: Quienes deben tener acciones de la empresa? Queremos mantener la empresa siempre en manos de la familia? Podemos venderla? Que hacemos si alguien quiere vender sus acciones? Quienes tienen la prioridad de compra de acciones?

d.- La sucesión: Hasta que edad los familiares pueden ocupar puestos de gestión? Hasta que edad puestos de dirección? Como elegimos a los sucesores? Cuanto tiempo deben trabajar juntos? Como evaluamos a los sucesores? Quien los evalúa?

Cada familia se planteará sus propias preguntas, decidirá qué puntos regulares y cuáles no, cuales quedarán en firme en esta generación y cuales se pondrán en marcha en la próxima generación.

Dubois (2013 ) destaca las funciones del protocolo que actúa en los siguientes ámbitos: regula las relaciones y límites entre la familia y la empresa; la profesionalización de la empresa; los intereses de la familia en la empresa; la sucesión en la gestión de la empresa; y por último el mantenimiento familiar de la propiedad de la empresa y la sucesión en dicha propiedad. Reconociendo además como función fundamental, la de constituir un instrumento para prevenir, gestionar y resolver conflictos entre los familiares-socios.

Por su parte, Prieto (2007) describe los principales objetivos y beneficios del armado del protocolo familiar son los siguientes

### **Objetivos.**

- Mantener unida a la Familia (evitar conflictos y malentendidos).
- Controlar la propiedad en la empresa familiar (sentimientos de compromiso y pertenencia).

- Fortalecer la empresa familiar.
- Generar confianza entre la familia (frente a terceros accionistas).
- Generar claridad para generaciones venideras (en cuanto a roles y su futuro como propietarios).
- Definir los mecanismos de sucesión del poder.

**Beneficios:**

- Genera habilidades en solución de conflictos y en toma de decisiones
- Propicia cambios y ajustes en la Familia Enseña a sus miembros la historia de la Familia
- Genera sentido de pertenencia, confianza y unidad entre los miembros de la Familia y la empresa
- Fortalece a la empresa promoviendo el cambio y nuevas estructuras, comportamientos y roles.

No es un proceso fácil de transitar, a lo largo del armado del protocolo familiar seguramente la empresa enfrentara conflictos: algunos, que vienen del pasado y otros actuales pero siempre con el objetivo de evitar o resolver los conflictos de la mejor manera permitiendo alcanzar en el largo plazo el bienestar de la familia empresaria

Precisamente, la mayoría de los autores coinciden que el Protocolo tiene como objetivo fundamental la disminución de conflictos, promover la continuidad de la empresa en manos de la familia propietaria y hacerlo de la forma más eficiente posible.

### 6.3 Valor legal del Protocolo Familiar

El Protocolo Familiar es un código de conducta personal y familiar para los miembros de la familia empresaria, es el camino a seguir sus miembros desde una perspectiva diferente a la jurídica. Su poder reside en los niveles de consenso que hayan alcanzado quienes lo redactan y suscriben.

A medida que la empresa va creciendo, es aconsejable la construcción de una legislación interna que permita regular las relaciones, tanto en lo relativo a la empresa, como a la familia. A este instrumento legislativo orientado a facilitar el gobierno de la empresa y a asegurar la armonía familiar se lo llama Protocolo Familiar” (Hambra,2007)

El protocolo estará legitimado en la medida en que todos sus miembros participen de su elaboración y fundamentalmente en que manifiesten su acuerdo en cada uno de los temas tratados Las funciones que cumple el protocolo familiar son diversas (Glikin,2011):

- **Función constitucional:** es la cúspide de una pirámide de normas que establece los factores fundamentales que guían la vida de una empresa.
- **Función contractual:** es el ámbito en el que se realizan los acuerdos entre los miembros , pero que, aunque no tengan publicidad frente a terceros, obligan a ellos entre sí.
- **Función ordenadora:** Sirve para ordenar las diferentes estructuras y funciones de la empresa: de los directores, de los gerentes, interacción entre ellos etc
- **Función reglamentadora:** Es el ámbito adecuado para reglamentar cuestiones genéricas , por ejemplo, cuáles son las pautas para el ingreso o el regreso de integrantes de la familia a la empresa, cargos en los que se acepta y cargos vedados para familiares

políticos, requisitos mínimos de capacitación para ejercer un puesto ejecutivo etc

Un protocolo familiar no es un contrato pre-armado, no existe un “modelo”. Por el contrario, es resultado de largos debates entre los miembros de la familia hasta lograr ponerse de acuerdo. Siendo su requisito fundamental, precisamente, el consenso en cada uno de los puntos tratados.

La decisión de hacer un protocolo o no queda en manos de cada familia, es un mecanismo para empresas con vocación de trascendencia y una herramienta importante para el cumplimiento del doble objetivo de la empresa familiar ( rentabilidad/armonía ), favoreciendo además la trascendencia generacional

## **CAPITULO 7: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología de investigación es tipo descriptiva de diseño no experimental, con estudio de casos etnográficos comparados en profundidad. Se basa en el análisis de una muestra de dos empresas familiares pymes de Argentina, una de la industria plástica y la otra de la industria del packaging, ambas con más de 15 años en el mercado y con una dotación de 30 empleados aproximadamente,

Ambas empresas iniciaron sus operaciones con el padre y uno de sus hijos, y luego con el correr de los años y, el crecimiento de dichas empresas, se fueron sumando el resto de los hijos a cada una de ellas.-

Las empresas fueron elegidas debido a que, si bien se encuentran transitando el cambio de la primera a la segunda generación, ninguna de ellas ha comenzado un proceso de planificación de la sucesión ni tampoco tienen elaborado un protocolo familiar.

Siendo el traspaso generacional de la primera a la segunda el momento de mayor tasa de mortalidad de las empresas familiares (tal como se vio en el capítulo 5) ambas representan

buenos ejemplos para confrontar la teoría expresada en la presente investigación con dos casos reales

El instrumento utilizado consiste en entrevistas en semi estructuradas realizadas a los dueños de las empresas seleccionadas.

Esta investigación podrá servir de soporte para que ambas empresas comprendan la importancia que tiene la planificación de la sucesión en la búsqueda de evitar conflictos entre los miembros de la familia y que de esta manera puedan transitar con éxito el traspaso hacia la segunda generación

La visita a cada una de las empresas consto primero con una descripción del objetivo de este trabajo de investigación y posteriormente una entrevista a sus fundadores e hijos con un cuestionario de preguntas a fin de conocer la situación actual de la empresa

Luego en una segunda visita, se presentaron las sugerencias a fin de contribuir y que ambas familias empresarias comprendan que la sucesión es inevitable y que la planificación de la sucesión es necesaria e imprescindible para lograr trascendencia generacional

## 7.1 Presentación de Casos:

Por temas de confidencialidad, y por expreso pedido de sus fundadores, se han modificado los nombres de ambas empresas.

## 7.2 Análisis de la Empresa Packaging S.A

Descripción: Empresa de servicios de empaque perteneciente al sector industrail de la cosmética. El fundador, el Sr. Jorge inicia actividades en el año 1999, al momento de desvincularse de una multinacional de cosmética . Decidió emprender su propio negocio en función de su experiencia y contactos en la industria. Para ello, alquilo un depósito de 600 metros e inicio el nuevo camino junto a su esposa, un hijo y 7 empleados Actualmente la empresa cuenta con 2 localizaciones, 15 máquinas, sus cuatro hijos trabajando en la empresa y 30 empleados

Actualmente Jorge se encuentra trabajando con planes de retiro en el corto plazo. Sus cuatro hijos se desempeñan cada uno en un área diferente: comercial, administración, producción y RR.HH.

Plan de Sucesión: No tienen, al respecto Jorge manifiesta su deseo que la compañía sea dirigida por sus hijos en el futuro y la empresa siga en propiedad de la familia.

Órgano de Gobierno: No definido

Proceso de toma de decisiones e inversiones: Centralizado en Jorge

Protocolo familiar: No tienen

### 7.3 Análisis de los resultados de las entrevistas

Esta empresa se ubica en una etapa crecimiento donde su dueño fundador, Jorge aún es quien tiene el control de la empresa. Jorge se apoya en el empuje de sus hijos.

En cuanto a las operaciones cuenta con procesos definidos para áreas de administración , facturación y producción , el resto de los procesos : ventas, compras, recursos humanos funcionan de una manera un poco desordenada.

La empresa cuenta con profesionales de Ingeniería. Industrial, Lic. en Administración de Empresas y Lic. en RRHH . No obstante ello, la empresa no está profesionalizada en sus tareas y en sus operaciones y la toma de decisiones y el acceso a los indicadores de gestión está centralizada en Jorge.

Los hijos no tienen acceso a la totalidad de la información, abocándose ellos exclusivamente a las tareas operativas de la empresa. Las decisiones de los hijos son exclusivamente operativas y referidas a la producción.

Jorge es quien toma la mayoría de las decisiones económicas, financieras y de inversión, a pesar de contar con los hijos dentro de la empresa

El personal que no pertenece a la familia, es evaluado anualmente el desempeño mientras que los miembros familiares no son evaluados por rendimiento ni por resultados

EL día a día de Jorge se focaliza en la parte económico financiera de la empresa delegando toda la parte operativa y estratégica en sus hijos. Su plan de retiro de la compañía es a corto plazo , expresando su deseo que la empresa continúe en manos de la familia.

En resumen, en referencia a los temas desarrollados en la presente investigación la situación actual de Packaging SA es la siguiente :

DIMENSIONES DE LA EMPRESA	SITUACION ACTUAL
Etapa	Crecimiento
Acceso a la Información	OPERATIVA: Disponible  ECONOMICA/FINANCIERA: Centralizada en Jorge
Toma de decisiones	Centralizada en Jorge
Profesionalización	Empresa no profesionalizada 100%. Algunos procesos desordenados y no gestionados
Planificación de la Sucesión	No
Protocolo Familia	No Elaborado
Órgano de Gobierno	NO definido



#### 7.4 Análisis de la Empresa Plásticos S.A

Descripción: Es una empresa que se dedica a la producción de envases para la industria cosmética mayoritariamente, perteneciente al sector industrial de plástico. Carlos, su fundador, comenzó sus operaciones en el año 1997 luego quedar desempleado por el cierre de la empresa en la cual se desempeñaba hacía casi 40 años.

Debido a los graves problemas económicos y financieros que atravesaba la empresa en cuestión, se le propuso indemnizarlo con matrices, y así evitar llegar a un juicio que se avizoraba como algo complicado de concretar.

Seguido esto decidió alquilar un galpón de 60 m<sup>2</sup> en la zona oeste del conurbano primero ofreciendo el servicio de venta de envases a pequeña escala, (sin fabricación) y luego en el año 1999 a partir de la adquisición el primer maquina extrusora sopladora comenzó a fabricar botellas de plástico constituyendo en la actualidad la actividad principal de la empresa

Hoy la empresa cuenta con locación propia ubicada en San Martín. Allí disponen de un área cubierta de 1100m<sup>2</sup>, cuenta con 8 máquinas sopladoras y 1 máquina inyectora y 25 colaboradores,

Todos los miembros de la familia se desempeñan en la empresa ocupando diferentes cargos. Carlos cumple el rol de Gerente General, y es quien decide las inversiones y las contrataciones del nuevo personal.

Su esposa, acompañó la creación de la empresa desde un principio ayudando primero con entregas de mercadería y luego realizando tareas administrativas varias.

Carlos, tiene dos hijos, el mayor de ellos también estuvo desde un principio en la empresa, haciendo primero diligencias y luego, gestionando las tareas administrativas de una empresa que comenzaba a consolidarse como tal. Por último, el otro hijo decidió trabajar

en distintas para luego sí incorporarse en el año 2013 en la compañía enfocándose en el manejo del área productiva.

Carlos, está trabajando actualmente con planes de retiro en el corto plazo. Sus dos hijos son profesionales, Martin, (Ing. Industrial) encargado de producción y aseguramiento de la calidad y Esteban (Lic. en Marketing) encargado de la situación económica y financiera

Plan de Sucesión: NO tienen. El dueño manifiesta que No se imagina la empresa manejada por otras personas que no sean sus hijos

Órgano de Gobierno: No definido.

Proceso de toma de decisiones e inversiones: Centralizado en el dueño

Empresa profesionalizada, con procedimientos registrados y medidos. Certificaciones de calidad ISO 9001:2008 en 2013

Protocolo familiar: No tienen

## 7.5 Análisis de los resultados de las entrevistas

Esta empresa tiene una estructura consolidada y las posiciones ejecutivas son ocupadas por miembros de la familia, ambos profesionales y capacitadas para ello. El fundador adquiere un rol de control menos orientado a la gestión operativa que ya fue delegada en sus hijos. La empresa esta profesionalizada. con procedimientos registrados y medidos. Certificaciones de calidad ISO 9001:2008 en 2013

Los hijos tienen acceso a toda la información y toman decisiones operativas y de gestión en base a ello, sin embargo aún el dueño es quien toma la decisión final en relación a las inversiones

La segunda generación de la empresa tiene un gran desafío por delante, pero una mayor oportunidad aún para poder hacer crecer la empresa. Ambos son profesionales, tanto la

formación como el área de trabajo están bien definidas y no hay superposición de tareas aunque sí obviamente hay interconsultas.

Los conflictos o discusiones siempre se manejan en tonos cordiales llegando rápido a un acuerdo. La familia esta alineada en querer el bienestar para la empresa y la armonía de la familia, por tanto, sus actitudes, tratos y manejos siempre van en pos de lograrlo.

Carlos, confiesa que delegar la gestión es uno de los puntos que reconoce más le costó llevar adelante, reconociendo que debe descentralizar definitivamente la toma de decisiones en sus hijos a fin de focalizarse en la planificación de la sucesión

En resumen, en referencia a los temas desarrollados en la presente investigación la situación actual de Plásticos SA es la siguiente

DIMENSIONES DE LA EMPRESA	SITUACION ACTUAL
Etapas	Crecimiento
Acceso a la Información	OPERATIVA: Disponible ECONOMICA/FINANCIERA: Disponible
Toma de decisiones	Centralizada en Carlos
Profesionalización	Empresa con todos sus procesos medidos y gestionados con indicadores
Planificación de la Sucesión	No
Protocolo Familia	No Elaborado
Órgano de Gobierno	NO definido

## 7.6 Conclusiones empresas visitadas:

Encontramos similitudes y fundamentos en los que corresponde a este trabajo de investigación, encontramos correlación con los conceptos teóricos desarrollados a lo largo de este trabajo.

Se comprobó, en ambas empresas, que no se planifica la sucesión fundamentalmente por la amenaza que genera en sus fundadores los conflictos que puedan suceder en la familia y consecuentemente en la empresa producto de ello.

Ambos fundadores coinciden en la importancia de la planificación de la sucesión pero a su vez manifestaron desconocimiento de la herramienta para su debida elaboración. Una vez interiorizados de sus ventajas coinciden que el protocolo familiar sin duda ayudaría a la continuidad de la empresa familiar luego de su retiro

Centrando el análisis de las dos empresas visitadas en los tres-sub-sistemas que componen la empresa familiar se detecto lo siguiente:

En el **sub-sistema empresa**, ambos fundadores coinciden en el deseo de continuidad de la empresa bajo la dirección de sus hijos. Sin embargo, en ambos casos el poder esta aun centralizado en sus fundadores y la delegación de la responsabilidad y de las tareas se presenta como una primera barrera para poder comenzar a pensar en la sucesión.

En relación a la importancia de la profesionalización, la empresa Plásticos SA se muestra profesionalizada, a diferencia de la empresa Packaging SA que maneja sus procedimientos de una manera más informal. En este caso, se sugiere a esta ultima iniciar el proceso de profesionalización de la compañía que significa pasar de una forma de trabajo intuitiva a una no solo medida y gestionada sino conocida y compartida por todos sus miembros

Ambos fundadores desconocen el concepto de órgano familiar, se les sugiere la implementación de un consejo de familia que desempeña un rol fundamental en el diseño

de las políticas y los mecanismos de resolución a los posibles conflictos entre familiares. Además el consejo familiar ha de educar a los familiares sobre sus derechos y obligaciones con respecto a la empresa

Por su parte también, el consejo de familia es quien tiene la obligación de elaborar el protocolo familiar, y de asegurar el cumplimiento del mismo buscando las soluciones a los conflictos entre los miembros familiares

En el **sub-sistema familia** encontramos coincidencia en ambos casos que encuentra a la totalidad de la familia trabajando (esposa e hijos)

Si bien los puestos de trabajo están claramente definidos en ambas empresa, la empresa Plásticos SA tiene una estructura consolidada con responsabilidades y objetivos claros en cada puesto que ocupa cada uno de sus miembros, la empresa Packaging SA no evalúa a su personal familiar por desempeño ni tampoco por resultados

En el **sub-sistema propiedad** ambos fundadores reconocen la importancia de la planificación de la sucesión como paso fundamental para la trascendencia generacional pero a su vez manifiestan sus temores en relación a los conflictos que puedan surgir en el camino hacia ello.

Para llevarlo a cabo, primeramente debiera comprender el fundador que no es eterno y que solo no puede llevar adelante la empresa, debiendo entonces combinar su talento con los sus hijos en beneficio de la empresa y la familia.

Es necesario para esto planificar la sucesión a tiempo y con anticipación adecuada para luego el fundador pueda retirarse dejando paso a la segunda generación.

En la empresa Plásticos SA el fundador directamente desconocía el concepto de protocolo familiar, mientras que en la empresa Packaging SA si bien lo conocía no lo ha podido implementar por el temor que genera los conflictos para puedan surgir

En ambos casos, estando tan cerca del retiro sus fundadores, se aconseja la elaboración de un protocolo familiar como primer paso hacia la trascendencia hacia la segunda generacional

El protocolo familiar es un paso necesario para que el proceso de planificación de la sucesión sea en armonía, el otro objetivo (además de la rentabilidad) que tienen las empresas de familia.

## **CAPITULO 8: Conclusiones Finales**

El objetivo del presente trabajo de investigación fue analizar como la planificación de la sucesión contribuye con el éxito empresarial, la armonía familiar y la trascendencia generacional.

Se puede concluir que el protocolo familiar es una herramienta de crecimiento efectiva para las empresas familiares que tiene como principal objetivo la disminución de conflictos y la unidad familiar contribuyendo de esta forma con el doble propósito de estas organizaciones alcanzar la rentabilidad y la armonía familiar

Para ello, destacamos además la importancia que las empresas familiares tengan claramente definidos los límites y responsabilidades de cada uno de los tres sub-sistemas que componen la empresa familiar según el modelo de Tagiuri y Davis (1982). (Visto en el capítulo 1)

Precisamente, el fracaso en las empresas familiares está relacionado por un lado con la dificultad que tiene el fundador en separar estos tres sub-sistemas y por el otro con el temor a los posibles conflictos que puedan suceder y que representan la principal amenaza en las empresas familiares (tal como vimos en el capítulo 4)

Siendo estas las mayores debilidades de las empresas familiares, podemos afirmar que la planificación de la sucesión, y más precisamente el protocolo familiar es la herramienta clave para reducir los conflictos que impiden que el traspaso generacional sea exitoso.

La elaboración de un protocolo familiar no solo sirve de camino que transitarán las siguientes generaciones cuando el fundador de la empresa ya este retirado sino también representa una herramienta de crecimiento y desarrollo de vital importancia en la empresa familiar

El protocolo familia debe ser elaborado, conocido y consensuado con todos los miembros de la familia estableciendo los lineamientos en torno a todo lo relacionado a la empresa y la familia.

Por otra parte, el factor emocional no se puede dejar de tener en cuenta en las empresas familiares, para ello es necesario la comunicación y el dialogo constante y sincero entre sus miembros, sumado a la implementación de los órganos de gobierno necesarios (vistos en el capítulo 2) .Ambos representan elementos centrales en las empresas familiares con vocación de continuidad

Con reglas claras, conocidas y compartidas por todos los miembros de la familia disminuyen las fuentes de conflicto promoviendo así a la continuidad y prosperidad de la empresa familiar

**ANEXOS -****ANEXO 1: Guía de Preguntas entrevistas**

Se plantean preguntas en cada uno de los 3 sus-sistemas que componen la empresa familiar:

**EMPRESA**

- 1- ¿Como nació la empresa?
- 2- ¿En qué etapa esta la empresa hoy y como la ve en los próximos 5 años?
- 3- ¿Las metas de la empresa están claramente definidas?
- 4- ¿Existe un órgano de gobierno? incluye a miembros no familiares?
- 5- ¿El proceso de toma de decisiones es descentralizado actualmente? Cuáles son las decisiones que toma Ud. (en el trabajo diario) y cuales las que delega?
- 6- ¿Con quien comparte las decisiones de inversión o los nuevos negocios de la empresa?
- 7- ¿La misión y visión está claramente definida?
- 8- ¿La empresa esta profesionalizada hoy día? Las decisiones se toman por intuición o por un conocimiento medido, analizado y explicito?
- 9- ¿Reconoce la importancia de la profesionalización como parte fundamental para la continuidad de la empresa?
- 10- ¿Existen requisitos de capacitación o experiencia para ocupar puestos gerenciales o ejecutivos en la empresa?



**FAMILIA**

- 1- ¿Cuántos miembros de la familia trabajan en la empresa?
- 2- ¿Están claros y bien definidos los puestos de trabajo de cada uno de los miembros de la familia'?
- 3-¿La familia se reúne cotidianamente por temas de la empresa?
- 4-¿Existe un fuerte compromiso de todos los miembros de la familia para con la empresa?
- 5-¿Se imagina la empresa manejada por sus hijos? Tiene un líder identificado?
- 6-¿Como se definen las remuneraciones de los miembros de la familiar? Todos por igual o según el aporte y la capacidad de cada uno?
- 7-¿Cada uno de los familiares que trabajan en la empresa ocupa el puesto por capacidad o porque es de su confianza?
- 8-¿Se realizan evaluaciones de desempeño cotidianas a los miembros de la familia? Se evalúan los resultados?
- 9-¿Como es el clima de trabajo entre los miembros de la familia, trabajan en armonía? En caso de existir conflicto entre miembros de la familia como se resuelve?
- 10 –¿ En caso que un hijo tuviera un mal desempeño como lo resolvería?

**BIBLIOGRAFIA**

*Leach P (2016)-“ La empresa Familiar” –Ediciones Granica – Buenos Aires*

*Paladino (2016)-“ De la empresa Familiar a la familia empresaria” –LID Editorial Empresarial- Buenos Aires*

*Dodero (2008) – “El secreto de las Empresas Familiares exitosas”- El Ateneo- 2da Edicion Buenos Aires*

*Molinari P (2012) – “EL Salto del dueño” –Temas grupo editorial – Buenos aires*

*Echezarraga ( 2011) – “Empresas familiares, Reto al destino” – Ediciones Granica-Buenos Aires*

*Belausteguigoitia, I. (2007) – “Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación” Mc Graw Hill – 3ra edición, (México)*

*Poza, J.,(2001) “Empresas Familiares”, Internacional Thompson Editores, México.*

*Davis y Tagiuri. (1992) “ on the goals of successful family companies” En Family Business Review ,V (1)*

*Pithod, y Dodero (1997)- “La empresa familiar y sus ventajas competitivas”- El ateneo- Buenos aires*

*Raymond Institute (2003), “American Family Business Survey”.*

*Tapies (2011) – Nota Técnica: Empresa familiar, un enfoque multidisciplinar*

*F Neubauer, La Empresa Familiar: ¿cómo dirigirla para que perdure? (Bilbao: Deusto, 1999).*

*F Neubauer, (1999). La Empresa Familiar: ¿cómo dirigirla para que perdure? .*

*Prieto (Oct-2007 ) – Que son los Protocolos de Familia -disponible en :<http://www.supersociedades.gov.co/>*

*Belausteguigoita (2007) Nota Técnica: – Principales causas de los conflictos en las empresas familiares – disponible en : <http://cedef.itam.mx>*

*Gallo & Amat (2003) – “Los secretos de las empresas familiares centenarias” –Ed. Deusto - Barcelona*

*Guinjoan, M. y Llaurado, J. (2000) – “El empresario familiar y su plan de sucesión” –Madrid-*

*Glikin (2011) – Caps Consultores –Nota Técnica: El protocolo familiar. Disponible en:  
[www.elprotocolofamiliar.com.ar](http://www.elprotocolofamiliar.com.ar)*

*Tapies( 2011) Nota Técnica: El proceso de Sucesión en la empresa Familiar. IESE - Cátedra: Empresa Familiar - Disponible en: [http://www.iese.edu/en/files/recopilacion\\_sucesion\\_tcm4-22117.pdf](http://www.iese.edu/en/files/recopilacion_sucesion_tcm4-22117.pdf)*

*Ward (1994)- Como desarrollar la empresa familiar- El Ateneo- Buenos Aires*

*Hambra (2007)- Nota Técnica : El protocolo familiar un traje a medida para crecer. Disponible en:  
<https://www.cronista.com/impresageneral/Protocolo-familiar-un-traje-a-medida-para-crecer-20071108-0003.html>*

*Dubois (2013) – Nota Técnica: Protocolo de la empresa familiar y su valor jurídico – Disponible en :  
<http://www.favierduboisspagnolo.com/trabajos-de-doctrina/empresa-familiar/protocolo-de-la-empresa-familiar-y-su-valor-juridico/>*