

A Nina y Clara, nuestras hijas que son quienes nos dan
alegría y amor a nuestras vidas.

En épocas donde es difícil proyectarse, nosotros decidimos apostar al futuro, como profesionales, como hijos, como amigos y ahora como padres. Por eso tenemos más de un motivo para seguir adelante, agradeciendo a todas las personas que fueron y son incondicionales con nosotros.

Gracias a todos por confiar.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO



RENTABILIDAD MAS ARMONIA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Alumnos:

Reinero, Lucia Raquel

luciareinero@hotmail.com

Valeri, Emiliano

emilianovaleri@hotmail.com

Fecha: Octubre, 2013



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	Pág. 1
AGRADECIMIENTO	Pág. 2
TITULO	Pág. 3
INTRODUCCION	Pág. 8
<i>CAPITULO I – PRESENTACION Y DESCRIPCION DE LA EMPRESA</i>	
1.1 RESEÑA DE LA HISTORIA DE LA EMPRESA Y DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	Pág. 12
1.2 SINGER EN LA ARGENTINA	Pág. 12
1.3 MACOSER S.A.	Pág. 12
1.4 MACOSER S.A. NUEVO DESARROLLO	Pág. 12
1.5 DATOS IDENTIFICATORIOS.	Pág. 13
1.6 TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.	Pág. 13
1.7 ASPECTOS COMERCIALES.	Pág. 14
1.7.1 MAQUINAS DE COSER.	Pág. 14
1.7.2 COCINAS	Pág. 16
1.8 ASPECTOS ESTRUCTURALES	Pág. 18
1.9 PRINCIPALES DATOS CONTABLES DE LA EMPRESA	Pág. 19
1.9.1 NIVELES DE VENTAS	Pág. 19

1.9.2 NIVELES DE COMPRAS:	Pág. 19
1.9.3 PRINCIPALES INDICADORES ECONOMICOS – FINANCIEROS	Pág. 20
1.9.4 ESTADO DE RESULTADOS Y DE SITUACION PATRIMONIAL	Pág. 21
1.9.5 ESTADO DE SITACION PATRIMONIAL AL 31.10.2012	Pág. 22
1.10 MACOSER: HISTORIA DE LA EMPRESA	Pág. 23

CAPITULO II – DEFINICIONES, CONCEPTOS Y CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.

2.1 INTRODUCCIÓN	Pág. 26
2.2 CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR	Pág. 28
2.3 TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES	Pág. 30
2.4 FINES Y NATURALEZA DE LA EMPRESA Y FAMILIA	Pág. 31
2.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR	Pág. 32
2.5.1 VENTAJAS	Pág. 32
2.5.2 DESVENTAJAS	Pág. 33
2.6 CLICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	Pág. 34
2.7 REALIDADES RELACIONADAS CON LAS EMPRESAS FAMILIARES	Pág. 35
2.8 RESULTADO DE ENCUESTA REALIZADA A 1.000 EMPRESAS – PWC.	Pág. 37

CAPITULO III – SISTEMAS, EXPECTATIVAS COMUNES Y CONFLICTOS. SUCESION.

3.1 INTRODUCCION	Pág. 45
3.2 MODELO DE TRES CIRCULOS	Pág. 47
3.3 PROBLEMATICAS DE LA EMPRESAS FAMILIARES.	Pág. 51
3.3.1 JUEGO DE ROLES INADECUADOS DENTRO DE LA EMPRESA.	Pág. 51
3.3.2 ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES INADECUADAS	Pág. 52
3.3.3 REMUNERACIONES INADECUADAS	Pág. 52
3.3.4 COMPORTAMIENTOS CRUZADOS	Pág. 53
3.3.5 CLIMA ORGANIZACIONAL POCO PROPICIO PARA EL DESARROLLO	Pág. 53
3.3.6 COMUNICACIÓN DEFICIENTE	Pág. 54
3.3.7 LUCHAS DE PODER POR EL CONTROL DE LA COMPAÑÍA	Pág. 55

3.3.8 SUPERPOSICIÓN ENTRE EMPRESA Y FAMILIA	Pág. 55
3.3.9 DIFICULTADES PARA AFRONTAR LA CRECIENTE INTERNACIONALIZACIÓN	Pág. 55
3.3.10 DIFICULTADES PARA AFRONTAR UNA RENOVACIÓN ORGANIZATIVA	Pág. 55
3.3.11 DIFICULTADES PARA PLANIFICAR LA SUCESIÓN	Pág. 55
3.3.12 GESTIÓN INADECUADA	Pág. 56
3.4 EVITAR LOS CONFLICTOS	Pág. 56
3.5 CÓMO RESOLVER PROBLEMAS COMUNES EN EMPRESAS FAMILIARES	Pág. 57
3.5.1 INSTRUCCIONES ESCRITAS CON CLARIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES	Pág. 57
3.5.2 RESPONSABILIDADES DEL EMPLEO REDACTADAS CON CLARIDAD:	
3.5.3 CONTRATAR AL MENOS UN MIEMBRO NO FAMILIAR EN UNA POSICIÓN ADMINISTRATIVA	Pág. 58
3.3.4 PLAN PARA LA PRÓXIMA GENERACIÓN DE LIDERAZGO	Pág. 58
3.3.5 CONTRATAR A CONSULTORES EXTERNOS:	Pág. 58
3.6 LA SUCESION DE PODER EN LA EMPRESA FAMILIAR	Pág. 59
3.6.1 ETAPAS POR LAS QUE PASA UN SUCESOR	Pág. 60
3.7 ANTICIPANDO LAS TRANSICIONES DE GENERACIÓN A GENERACIÓN	Pág. 61
3.7.1 PRIMERA GENERACIÓN: EL FUNDADOR	Pág. 61
3.7.2 SEGUNDA Y TERCERA GENERACIÓN	Pág. 62
 CAPITULO IV – RENTABILIDAD MAS ARMONIA, EL PROTOCOLO FAMILIAR	
4.1 INTRODUCCION	Pág. 71
4.2 EL POR QUÉ DE UN PROTOCOLO	Pág. 71
4.3 DEFINICION DE PROTOCOLO	Pág. 72
4.4 EL PROTOCOLO FAMILIAR	Pág. 72
4.5 OBJETIVOS DEL PROTOCOLO FAMILIAR	Pág. 74
4.6 ÓRGANOS DE GOBIERNO	Pág. 76
4.7 ASAMBLEA O JUNTA DE ACCIONISTAS	Pág. 77
4.8 CONSEJO DE ADMINISTRACION O DIRECTORIO	Pág. 77
4.9 ASAMBLEA FAMILIAR Y CONSEJO DE FAMILIA	Pág. 78

4.10 LA CONSTITUCIÓN O PROTOCOLO FAMILIA	Pág. 79
4.11 PROTOCOLO PROPUESTO – MACOSER S.A	Pág. 82
4.11.1 AUTORES, MOTIVOS Y ALCANCE DEL PROTOCOLO FAMILIAR	Pág. 82
4.11.2 HISTORIA Y ACTUALIDAD DE LA EMPRESA. SU ESTRUCTURA.	
HISTORIA DE LA FAMILIA	Pág. 83
4.11.3 DECLARACIÓN DE VALORES DE PERTENENCIA. MISIÓN Y VISIÓN.	Pág. 87
4.12 TESTIMONIOS	Pág. 88
4.12.1 COMIENZOS TURBULENTOS	Pág. 89
4.12.2 AL LIDERAZGO, DESDE LA CRISIS	Pág. 90
4.12.3 UN NUEVO NEGOCIO	Pág. 90
4.12.4 MACOSER, HOY	Pág. 91
4.12.5 EL LEGADO	Pág. 92
CONCLUSIÓN	Pág. 96
BIBLIOGRAFÍA	Pág. 98
NOTAS Y REFERENCIAS	Pág. 98

INTRODUCCION

Para el Banco Interamericano de Desarrollo, las empresas familiares son muy importantes por ser las mayores generadoras del PBI y del empleo en el país y en el mundo. La presente investigación tiene como objetivo analizar a las empresas familiares, ya que las mismas tienen como meta sobrevivir en el tiempo y ser eficientes en su administración. El conflicto de roles que se genera en este tipo de sociedades hace muy difícil llegar a lograr el *objetivo de la Empresa y la Familia*, esto es: Rentabilidad mas armonía.

Según las estadísticas disponibles, de cada 100 Empresas Familiares que se acercan a segunda generación sólo 30 sobreviven y, de éstas, sólo 15 continúan activas en tercera generación.

En la Argentina, las empresas familiares representan alrededor de 75% de las unidades económicas, aportan 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y controlan 95% de la comercialización. Estas cifras son mayores en Estados Unidos y en Europa. Estas empresas familiares están formadas por una o más personas de una o más familias, tienen una participación en la propiedad que les permite ejercer a través de sus miembros, sean o no de la familia, el control del gobierno de la empresa buscando la trascendencia.

Es tal la complejidad de las relaciones entre familia-accionistas-empresa, además de su naturaleza cambiante (estas relaciones dependen de si se trata de Empresa Familiar de primera, segunda, tercera o más generaciones), y de ser contingentes a los caracteres y vocaciones de las personas integrantes de la misma, que se hace necesaria la elaboración de un protocolo familiar que establezca el marco de esas relaciones, y proteja, por tanto, a la empresa familiar de los avatares de las personas, generaciones y las circunstancias.

Es por todo lo antes mencionado, que decidimos abordar este tema como investigación para nuestro Trabajo Final de Grado, ya que lo vivimos como integrantes de una Empresa Familiar

“La gente le presta muy poca atención al proceso de sucesión, aunque es, de hecho, la prueba máxima de una buena gestión” Peter Drucker

Un reto fundamental de las empresas de familia es mantener una gestión competitiva del negocio y al mismo tiempo conservar armoniosas las relaciones entre sus miembros buscando la trascendencia.

Una investigación desarrollada en la Universidad de Harvard sobre 1000 empresas familiares de todo el mundo que no habían logrado llegar a la tercera generación, arrojó las siguientes conclusiones:

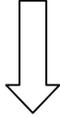
El 10% fracaso por falta de un sucesor competente

El 20% sucumbió por dificultades propias del negocio

El 60% por dificultades y conflictos familiares

El 10% por falta de capital para inyectar en el momento requerido

La Herramienta



EL PROTOCOLO FAMILIAR

Es un documento de valor legal que consolida el proceso de sucesión en una empresa familiar.

A partir de su articulado, encuadra una serie de aspectos que tanto la familia como la empresa han pensado y consensado de manera anticipada como una forma de disminuir el riesgo de futuros conflictos.

Propicia un foro permanente de análisis y discusiones a través de los órganos de gobierno de la empresa, ajustados a una norma.

Capítulo Nº 1: Presentación y Descripción de la Empresa



1.1 RESEÑA DE LA HISTORIA DE LA EMPRESA Y DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD.

El 12 de agosto de 1851 el creador y gran inventor Isaac Merrit Singer, perfecciona y patentó, una máquina para coser destinada principalmente para ser usada en las grandes fábricas de ropa.

El gran desarrollo de la Compañía SINGER en el mundo, fue su revolucionario "marketing" que ideó en 1856, al facilitar la compra a plazos de sus máquinas para coser, método que se extendió por todo el mundo con gran éxito. Actualmente SINGER, es el mayor productor de máquinas para coser del mundo, contando con una organización de ventas y servicios que le permite estar presente en todos los países del orbe.

1.2 SINGER EN LA ARGENTINA

Corría el año 1905 cuando ingresan a la Argentina las primeras máquinas para coser SINGER importadas desde Estados Unidos. Desde ese mismo instante comienza a acompañar todos los cambios sociales y la transformación del rol femenino en la economía de los hogares de nuestro país. La gran demanda del mercado argentino hace que la Compañía SINGER instale en el año 1960 su propia fábrica. Los continuos vaivenes de nuestra economía hacen que se retire en 1983, cediendo la Licencia para fabricación y ventas de sus productos a empresarios argentinos que conforman la empresa MACOSER S.A.

1.3 MACOSER S.A.

Es una planta modelo en la Ciudad de San Francisco (Provincia de Córdoba) que produce con la tecnología y estándares de calidad de "THE SINGER COMPANY" las máquinas para coser para el mercado argentino. A través de los años esta fábrica fue perfeccionando su tecnología logrando un enorme grado de integración en todos los componentes necesarios para la fabricación de la máquina de coser, incluyendo el motor eléctrico, piezas de inyección de plástico, etc., teniendo en la actualidad una casi total independencia de insumos importados. Las exigencias de un mercado muy competitivo, tanto en la calidad como en los precios de las máquinas importadas, exigió perfeccionar las técnicas de producción y comercialización para permitir mantener el liderazgo.

El alto compromiso con la calidad asumido por la empresa y su personal, se vio reflejado en la permanente capacitación, logrando la certificación de las Normas ISO 9001: 2000, correspondiente a "Diseño, fabricación y comercialización de máquinas para coser de uso doméstico".

1.4 MACOSER S.A. NUEVO DESARROLLO

Manteniendo una política de crecimiento, en el año 1998 la empresa decide extender su producción a otro electrodoméstico utilizando el mismo canal de comercialización, por lo que luego de un exhaustivo

estudio de mercado se decide la fabricación de cocinas a gas de uso doméstico con la marca "FLORENCIA". Es así que siguiendo los mismos estándares de calidad con las que se producen las maquinas para coser "SINGER" y utilizando las mismas estructuras de Ingeniería, Administración y Ventas, comienzan a incursionar en este mercado, tercerizando algunos de los procesos claves de producción.

1.5 DATOS IDENTIFICATORIOS.

Razón social o denominación: MACOSER SA.

Logotipo:



Actividad Comercial: Diseño, Fabricación y Comercialización de máquinas de coser y cocinas a gas para uso domestico.

Años de antigüedad en el rubro: 30 años en el rubro máquinas de coser y 10 años en cocinas a gas para uso doméstico.

1.6 TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

Instalaciones y ubicación geográfica:

La empresa cuenta con una planta para la fabricación de máquinas de coser ubicada en Bv. 9 de Julio Nº 949, ciudad de San Francisco, provincia de Córdoba, y en el mismo lugar se encuentra la Administración de la empresa.

La planta de cocinas a gas se localiza a unos 8km de distancia, en un predio adquirido en el Parque Industrial de la misma ciudad. La superficie cubierta de la planta abarca más de 15.000 mts².

Ambas fábricas cuentan con maquinaria y equipamiento para poder realizar prácticamente todos los procesos de producción de piezas, montaje, enlozado y pintura.

La sede de las actividades de Comercialización se encuentra en Av. Constituyentes 4624, Ciudad autónoma de Buenos Aires.

Cantidad de personal permanente:

La empresa emplea a 270 personas entre las dos plantas de la ciudad de San Francisco, provincia de Córdoba. Dentro de ellas se cuentan a operarios, supervisores, personal administrativo y funcionarios.

En la ciudad de Buenos Aires el personal permanente asciende a 55 empleados.

Total: 325

Volumen de producción actual:

Diariamente se producen alrededor de 300 máquinas de coser, mientras que la producción diaria de cocinas es de 590 unidades.

Otra información de interés:

Se encuentra entre los planes de la empresa avanzar en la automatización de dicha planta para ahorrar tiempo y costos de producción, haciéndola más eficiente. Para ello efectuará una cuantiosa inversión en maquinaria más moderna y ampliará la superficie cubierta de la fábrica para que el almacenamiento de productos terminados no entorpezca el normal funcionamiento de las operaciones cuando se comience a producir en mayores cantidades.

1.7 ASPECTOS COMERCIALES.

Productos: Maquinas para Coser y Cocinas a gas de uso domestico.

1.7.1 MAQUINAS DE COSER.

Se fabrican tres modelos de máquinas:

- La más simple, que sólo cose en línea recta.
- Una intermedia que incluye también costura a zig-zag.
- El modelo más completo, que abarca las dos funciones anteriores más otros tipos de costura y realización de ojales.

Todas las máquinas constan de base y cabezal de aluminio, a diferencia de las máquinas importadas que tienen una pequeña estructura interna de acero y están recubiertas por una carcasa plástica.

Logotipo del producto:



VARIEDAD DE MAQUINAS PARA COSER

En la siguiente fotografía se puede apreciar la diversidad de modelos de maquinas SINGER que la empresa ha fabricado a lo largo de su trayectoria. Se observa que las ultimas, ubicadas hacia arriba a la izquierda, son los últimos modelos comercializados.



Este Modelo manual, uno de los primeros más conocidos por los usuarios tradicionales, en la actualidad aun se produce para el Norte de nuestro país debido a la falta de tendido eléctrico que esta zona presenta.



1.7.2 COCINAS

La estructura base para todos los modelos es esencialmente la misma. A partir de ella, y mediante diversos agregados, detalles, colores y funciones específicas, se van constituyendo los diferentes modelos (auto-limpiante, con luz de horno, encendido eléctrico, etc.), ya sea para la marca propia (Florencia) o para otras empresas del rubro que encargan la fabricación de sus cocinas a MACOSER.

Actualmente la empresa se encuentra fabricando 31 modelos de cocinas, distribuidos entre las siguientes marcas:

- Coventry (marca blanca de Garbarino): 3 modelos.

- Arthur Martin (marca blanca de Frávega): 7 modelos.
- Eslabón de lujo (Whirlpool): 3 modelos.
- Standard Electric (marca blanca de Megatone): 5 modelos.
- Spar: 3 modelos.
- Aurora 3 modelos (Marca de José M. Alladio S.A.)
- Florencia: 10 modelos.

Logotipo de la marca:



Adicionalmente cuentan con una línea de accesorios (complementarios al uso de las maquinas de coser) y tablas de planchar.

Servicios:

La empresa también realiza el servicio de sus cocinas y máquinas de coser. El mismo puede solicitarse tanto en las instalaciones de San Francisco como en las de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Sin embargo, para facilitar el acceso a todos sus clientes independientemente de su zona de residencia, MACOSER cuenta con locales de servicio técnico autorizado distribuidos a lo largo de todo el país. Dichos locales no son propios, sino que pertenecen a técnicos independientes que cuentan con el aval de la empresa para realizar el servicio técnico oficial y contar con repuestos directamente de fábrica.

Recursos que utiliza:

- Aluminio
- Acero
- Polvo de loza
- Dispositivos electrónicos
- Chapas en rollo y pre cortadas
- Alambre pre cortado
- Caños
- Accesorios pequeños de cocina (manijas de plástico, perillas, tapas, vidrios, dispositivos de gas)

Ámbito de influencia:

Los productos de MACOSER pueden adquirirse en cualquier parte del país. Desde su casa comercial en Buenos Aires, la empresa vende sus productos a los grandes hipermercados y las principales cadenas de venta de electrodomésticos.

También se realizan ventas al usuario final a través de algunos negocios minoristas independientes de la provincia de Córdoba. En tales casos, los productos no pasan previamente por el depósito comercial sino que se distribuyen directamente de fábrica.

1.8 ASPECTOS ESTRUCTURALES

Tipo de organización y organigrama.

MACOSER es una empresa de capitales nacionales, de tipo familiar y constituida bajo el tipo societario de Sociedad Anónima.

Es considerada de tipo familiar no porque absolutamente todos los que allí trabajen tengan algún grado de parentesco con los fundadores, sino porque tanto el Directorio, como buena parte de los mandos superiores son puestos ocupados por miembros de dos familias: una que se ocupa de la sede comercial en Buenos Aires y otra que maneja las cuestiones administrativas y productivas en San Francisco. Sin embargo, el directorio está compuesto por integrantes de las dos familias, lo que denota una toma de decisiones estratégicas consensuada e integrada.

Más allá del directorio, la empresa cuenta con un Gerente General, que si bien desempeña sus funciones desde la ciudad de San Francisco, se encuentra en comunicación permanente con la central comercial.

Siguiendo por la línea jerárquica, encontramos las Gerencias Departamentales, que son en algunos casos independientes para cada unidad de negocio y en otros casos se trata de gerencias comunes a ambas unidades.

Las Gerencias de Producción y de Ingeniería son distintas para las cocinas y las máquinas de coser. Esto es así fundamentalmente por lo que en ingeniería se conoce como "costo de la tolerancia". Al diseñar cocinas, se trabaja con un nivel de tolerancia mucho más amplio que al hacerlo para una máquina de coser, ya que ésta última se trata de un artefacto de gran precisión.

Otras Gerencias, como la de Calidad y la de Ingeniería de planta son comunes a ambas unidades ya que trabajan con conceptos bastante similares y al centralizarlas se obtienen ganancias en términos de economías de escala.

La empresa se organiza a partir de una estructura de tipo "FUNCIONAL".

1.9 PRINCIPALES DATOS CONTABLES DE LA EMPRESA

1.9.1 NIVELES DE VENTAS

Según los datos suministrados por la Empresa, las ventas al cierre del ejercicio 2012 asciende a:

PERIODO	VENTAS ANUALES	PROMEDIO VENTAS MENSUALES
2012	\$ 143.034.322,75	\$ 11.919.529,90

1.9.2 NIVELES DE COMPRAS:

Con respecto a las compras, las mismas ascienden a:

PERIODO	COMPRAS ANUALES	PROMEDIO COMPRAS MENSUALES
2012	\$ 59.601.698,43	\$ 4.966.808,20

1.9.3 PRINCIPALES INDICADORES ECONOMICOS – FINANCIEROS

		2012	2011	Variación
SOLVENCIA	Activo			
	<hr/> Pasivo	3,04	2,84	108,23%
ENDEUDAMIENTO	Pasivo			
	<hr/> Patrimonio Neto	0,5	0,54	89,31%
LIQUIDEZ CORRIENTE	Activo Corriente			
	<hr/> Pasivo Corriente	2,55	2,38	110,25%
LIQUIDEZ INMEDIATA	Act. Corriente - Bs. de Cbio			
	<hr/> Pasivo Corriente	1,64	1,54	108,94%
RAZON DEL PATRIMONIO AL ACTIVO	Activo			
	<hr/> Patrimonio Neto	1,5	1,54	96,25%
RAZON INMOVILIZACION DEL ACTIVO	DE Activo no Ctte.			
	<hr/> Patrimonio Neto	0,24	0,3	79,45%
APALANCAMIENTO	Activo Promedio			
	<hr/> Patrimonio Neto Promedio	1,52	1,61	93,65%
ROTACION DE ACTIVOS	Activo			
	<hr/> Ingresos por operaciones	0,62	0,6	102,30%
ROTACION INVENTARIO	DE Bienes de Cbio x 365			
	<hr/> Costo de Ventas	100 días	91 días	1,1

1.9.4 ESTADO DE RESULTADOS Y DE SITUACION PATRIMONIAL:

ESTADO DE RESULTADO AL 31/10/2012

	2012	2011
VENTAS NETAS DEL EJERCICIO	107.269.298,97	85.622.799,86
Menos:		
COSTO DE VENTA	-77.482.752,01	-59.529.594,99
UTILIDAD BRUTA	29.786.546,96	26.093.204,87
Menos:		
GASTOS DE COMERCIALIZACION	-7.219.761,87	-6.279.944,42
GASTOS DE ADMINISTRACION	-2.873.182,91	-2.626.213,81
OTROS GASTOS	-1.121.004,18	-767.445,62
OTROS INGRESOS	442.540,29	430.624,93
RESULTADOS FINANCIEROS	-456.186,36	-249.658,04
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	18.558.951,93	16.600.567,91
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	-5.779.807,37	-5.149.665,83
UTILIDAD ORDINARIA	12.779.144,56	11.450.902,08
RESULTADO DEL EJERCICIO		
NETO	12.779.144,56	11.450.902,08

1.9.5 ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL AL 31.10.2012

ACTIVO			PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
DISPONIBILIDADES	3.458.247,60	4.527.041,55	CUENTAS POR PAGAR	3.759.632,64	8.166.863,35
INVERSIONES	39.205,89	33.969,00	PRESTAMOS	2.629.849,19	422.756,53
CREDITOS POR VENTAS	19.577.488,33	19.343.977,39	REM. Y CARGAS SOCIALES	2.807.151,68	1.996.694,44
OTROS CREDITOS	12.833.372,04	3.154.862,44	CARGAS FISCALES	6.932.093,03	2.577.274,28
INTANGIBLES	0,01	0,01	DIVIDENDOS	0	181.313,44
BIENES DE CAMBIO	19.927.712,04	14.764.980,60	ANTICIPO DE CLIENTES	0	456.750,10
			OTROS PASIVOS	5.774.986,31	3.759.857,24
TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE	<u>55.836.025,91</u>	<u>41.824.830,99</u>	TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE	<u>21.903.712,85</u>	<u>17.561.509,38</u>
ACTIVO NO CORRIENTE			PASIVO NO CORRIENTE		
CREDITOS POR VENTAS	24.029,76	4.360,00	PRESTAMOS	0	288.333,90
OTROS CREDITOS	137.681,44	252.624,37	CARGAS SOCIALES	344.180,39	370.232,43
INVERSIONES	78.411,77	101.907,00	OTRAS DUELAS	20.000,00	20.000,00
BIENES DE USO	10.613.153,33	9.758.617,76			
TOTAL DEL ACTIVO NO CORRIENTE	<u>10.853.276,30</u>	<u>10.117.509,13</u>	TOTAL DEL PASIVO NO CORRIENTE	<u>364.180,39</u>	<u>678.566,33</u>
			TOTAL DEL PASIVO	<u>22.267.893,24</u>	<u>18.240.075,71</u>
			PATRIMONIO NETO		
			S/ ESTADO CORRESPONDIENTE	44.421.408,97	33.702.264,41
			TOTAL DEL PATRIMONIO NETO AL FINAL	<u>44.421.408,97</u>	<u>33.702.264,41</u>
TOTAL DEL ACTIVO	66.689.302,21	51.942.340,12	TOTAL IGUAL AL ACTIVO	66.689.302,21	51.942.340,12

1.10 MACOSER: HISTORIA DE LA EMPRESA

HISTORIA NARRADA POR LA FAMILIA

Los hermanos Macchieraldo, Anselmo y Aquiles, eran provenientes de un pequeño pueblo de Italia llamado Dorzano.

En el año 1927, Anselmo, con 23 años de edad, al finalizar el servicio militar, decide venir a Argentina en busca de mejor fortuna. Su país estaba en crisis, y su familia no podía ofrecerle sustento, ni futuro alguno. Esta era la generación de los inmigrantes que venían en busca de oportunidades porque en su lugar de origen éstas eran escasas o prácticamente inexistentes, la generación que empezó creyendo en que era posible un futuro mejor para ellos y su familia de origen (a la que luego volvió a ver, pero ya en otras condiciones). Su familia de origen estaba en el negocio de los viñedos, con una visión comercial que él supo aprovechar luego.

En el año 1931, con solo 17 años de edad, Aquiles decide también venir a Argentina. A su llegada, Anselmo le ofreció ser socio en todo lo que tenía en ese momento, mostrando desde entonces su mentalidad distributiva, todo compartido a la mitad, mentalidad que luego proyectó en sus hijos; y es así como desde el comienzo los hermanos compartieron todos sus negocios, aportando cada uno sus ganas y empuje en busca del bien compartido.

Ambos hermanos, sin tener la primaria completa, se destacaban por ser visionarios en los negocios, y es así como fueron incursionando en distintos rubros.

A través del crédito aprovechaban todas las oportunidades que se les presentaban: si le vendían algo a plazo, lo compraban, dado que el costo del dinero era menor que la inflación en ese momento.

Estaban diversificados en distintos negocios, como Transporte, Acopio de Cereales, además de cines, campos y empresas constructoras a través de la cual realizaban loteos, planes de viviendas, llegando a tener 250 personas afectadas a ésta unidad de negocios en la que trabajaban todos los hermanos.

Su política se basaba en tratar de adquirir negocios, y no vender ninguno de ellos. Sus mayores discusiones, las cuales transcurrían en piemontés, se suscitaban cuando alguno de ellos había realizado la venta de algún negocio, su política de "no soltar" (no vender) probablemente se definía por el origen humilde de ambos hermanos.

Su relación se basaba en la confianza en el otro, sabiendo que las cosas se hacían bien, sin poner nunca en tela de juicio las decisiones que se tomaban. Cada uno era responsable en lo suyo, con la tranquilidad que las demás unidades de negocio estaban en buenas manos.

Fue en el 2 de agosto de 1954 cuando ambos hermanos (con el 10 % cada uno) y 8 socios más, fundaron la firma Talleres Industriales Kopp S.A., siendo su objeto principal la Fabricación de máquinas de coser de uso doméstico, de costura recta. En ese momento Anselmo tenía 50 años y Aquiles 41 años. Cuando comenzaron, la fábrica empleaba apenas a 6 obreros.

Los hermanos Macchieraldo no tenían experiencia en fabricación de máquinas de coser, como así

tampoco en el rubro de la metalurgia. Pero su objetivo se basaba una vez más en aprovechar una oportunidad de negocio, de esa manera conocieron la industria; y comenzaron trayendo la fábrica “en un camioncito”, cuentan los hijos.

La industria de las máquinas de coser fue una de las primeras metalúrgicas que se desarrolló a nivel mundial.

El negocio creció rápidamente, en el año 1957 realizan la ampliación del edificio, y en el año 1958, cuatro años después, trabajaban en la empresa alrededor de 200 personas.

Fue entre los años 1958 y 1959, que se construyeron los edificios donde actualmente funciona la planta. Para los años 1961 – 1962 había 14 fábricas de máquinas de coser en Argentina, de las cuales 4 estaban en San Francisco.

En esos años no había mercado para la producción que se podía obtener con la nueva maquinaria. Al correr el tiempo fue creciendo la demanda. Por ese entonces, la fábrica tenía distribuidores en distintas localidades, como Córdoba, Salta, Rosario, Posada. El único mercado al cual no habían podido acceder era a la ciudad de Buenos Aires. La modalidad de las ventas era a crédito, donde la fábrica financiaba al comerciante y éste vendía a su vez en 40 cuotas.

En los años 1978 o 1979, se cierra la importación de las máquinas de coser, lo que coloca a Talleres Industriales Kopp en una excelente posición. En ese entonces solo quedaban 4 competidores importantes en todo el país, entre los cuales Singer era uno de los más importantes. Como Singer era Importador de máquinas de coser, solo quedaron tres fabricantes en el mercado.

Cuenta la familia que el posicionamiento de Singer en el mercado fue por las ventas. Su éxito se basaba en vender a plazo.

Dado que Talleres Kopp, trabajaba con la misma tecnología que Singer, en 1983, llegan a San Francisco dos personas representantes de Singer que ofrecían fabricar para su marca, ellos tenían la licencia de Singer. Pero a los 15 días, reciben otra oferta, esta vez llegan más lejos y ofrecen conformar una sociedad.

Finalmente en el año mayo del 1984 se decide aceptar la propuesta y se lleva adelante el acuerdo con Singer. Y finalmente los accionistas de Talleres Industriales Kopp S.A. acordaron con los de Macoser S.A., el intercambio de acciones de una y otra sociedad, conviniéndose que la actividad industrial la realizaría Talleres Industriales KOPP S.A. en San Francisco y el proceso de comercialización lo llevaría a cabo Macoser S.A. en Buenos Aires.

Éste fue un hito muy importante en la historia de la fábrica, dado que a partir de allí se pudo lograr entrar en el mercado de Buenos Aires, con todo lo que esto significa. Se abrió la importación, empezaron a crecer y en el año 1993 comenzaron con un producto nuevo, se cambió el concepto de producción y de 13 horas pasaron a 3 horas de producción.

En noviembre de 1994 se decidió que KOPP cediera su personal a Macoser y posteriormente le vendiera sus equipamientos industriales, por lo que la totalidad de las actividades quedaron a cargo de la última de dichas firmas. En Marzo de 1999 se inicia la fabricación de Cocinas de uso doméstico.

Capítulo Nº 2: Definiciones, Conceptos y Características de las
Empresas Familiares



2.1 INTRODUCCIÓN

“Si no sabes adónde vas, cualquier camino es bueno”.

Cuando se inicia un negocio y a veces, cuando se percibe que la muy pequeña empresa creada con tanto esfuerzo tiene posibilidades de crecer, es imprescindible comenzar a pensar estratégicamente.

Hay quienes prefieren que todo quede en familia. En el mundo de los negocios, existe la posibilidad de que los miembros de un grupo familiar puedan unirse a través de la creación de una empresa. Se estima que un 80% de las empresas en el mundo son Empresas Familiares. La incidencia que en el desarrollo de la economía ha tenido en el pasado, está teniendo ahora y tendrá en el futuro la empresa familiar, está hoy en día fuera de toda duda. De acuerdo con los estudios de demografía de empresa, la gran mayoría de las empresas de todos los países desarrollados, en los que se ha respetado la libertad de iniciativa, son empresas familiares, observándose, al mismo tiempo, que la presencia de las empresas familiares resulta superior en los países más avanzados y que antes alcanzaron un nivel elevado de desarrollo.

Como es natural, esta proporción de empresas familiares es mayor entre las empresas jóvenes que entre las antiguas; es también superior en las empresas medianas y pequeñas, y resulta diferente según los diversos sectores de actividad económica.

Por otra parte, la presencia de la empresa familiar cambia mucho según los sectores de actividad económica pues, mientras que hay muy pocas empresas familiares grandes en sectores como construcción naval, caucho y neumático, metalurgia, petróleo, energía eléctrica y vidrio, sin embargo, tienden a permanecer y desarrollarse, hasta ocupar los primeros lugares en:

- Sectores en los que la fuerza de las ventajas competitivas se basa en un elevado y permanente compromiso con una postura ideológica, una tradición, unos particulares activos inmovilizados o un patrimonio considerado como «histórico» por la familia.
- Sectores en los que las ventajas competitivas tienen una importante relación con algún conocimiento, habilidad o actitud que se transmite más naturalmente de padres a hijos y por vía de experiencia, y que deben empezar a ser adquiridos pronto en la vida.
- Sectores más relacionados con la producción de bienes de consumo que con la de bienes de capital, o con la producción de servicios que requieren frecuentes e importantes innovaciones tecnológicas.
- Sectores en los que, dentro de una intensa internacionalización, la importancia de las marcas locales continúa siendo muy elevada.

- Sectores en los que el proceso de internacionalización de una empresa se realiza más por medio de exportaciones que a través de inversiones directas en el extranjero.
- Sectores con una estructura no muy concentrada.
- Sectores cuyas actividades pueden considerarse como una «extensión natural» de las actividades «domésticas».
- Sectores en que las inversiones a hacer para mantener el liderazgo no son extraordinariamente elevadas.

Existen muchas empresas familiares, y es normal que así siga ocurriendo siempre que se potencie la tendencia natural, que tantas personas tienen, a emprender actividades económicas para subvenir las necesidades de la propia familia, y a apoyarse para desarrollarlas en los miembros de la familia que, al mismo tiempo, son vistos como la continuidad del negocio por ellas iniciado.

Pero, desafortunadamente, el problema de las empresas familiares no está tanto en su nacimiento como en su desarrollo y continuidad. En efecto, el análisis de las 1.000 empresas más grandes de España en los años 1972, 1982 y 1992, hace ver que el porcentaje de empresas familiares ha disminuido notablemente, pasando de ser el 40% en 1972 al 23% en 1992, después de superar el mínimo del 17% en 1989.

Las causas de este índice de mortalidad o, visto desde otro ángulo, de la baja esperanza de vida de las empresas familiares son lo que resulta realmente preocupante. De acuerdo con los saberes actuales sobre empresa familiar, buena parte de estas causas están relacionadas con los cambios generacionales, pues, según las estadísticas disponibles sobre ambos puntos, de cada 100 empresas familiares que se acercan a segunda generación sólo 30 sobreviven y, de éstas sólo 15 continúan activas en tercera generación.

Las empresas familiares que tienen el firme propósito de continuidad en el tiempo y de seguir con su crecimiento, tienen que tomar la decisión de plantearse, en algún momento de su vida, cómo van a ser en el futuro las relaciones entre los miembros de la familia y de plantearse una estructuración lo más formal posible de estas relaciones, de manera que se den las mayores garantías a sus relaciones, su unidad, su armonía, la continuidad en la propiedad y la excelencia en la dirección de la empresa.

2.2 CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR

Antes de comenzar el tema es preciso definir Empresa:

Es una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de un mercado.

Las empresas familiares son el tipo predominante de empresa en todo el mundo. Están tan ligadas a nuestra vida económica y social que casi ya no observamos su presencia.

Entre los autores hay quienes piensan que ser o no empresa familiar es una cuestión de distribución de la propiedad de la compañía, otros opinan que depende de quién ejerce el control, y para otros también influye la intención de continuidad en la propiedad y la forma de gobierno que se tenga.

Tal vez la definición más auténtica debería basarse en la coincidencia de valores importantes de una empresa y de una familia.

En este sentido se debe considerar que una empresa es empresa familiar cuando existe un importante nexo de unión entre una empresa y una familia, el nexo de que parte de la cultura de ambas, formada por los supuestos básicos de actuación y por los valores, es permanente y voluntariamente compartida.

La empresa familiar es entonces, aquella compañía (sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo) en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada.

Se calcula que aproximadamente el 35% de las 500 empresas listadas en el ranking anual de la revista Fortune pertenecen a esta categoría. Por eso, revisar los problemas más comunes que amenazan la supervivencia de este tipo de negocios es imprescindible para garantizar la creación de valor más allá de la tercera generación.

La empresa familiar ha jugado tradicionalmente un rol dominante en las economías. Aunque existe una gran cantidad de estas empresa, solo unas cuantas sobreviven, ya que no pueden controlar la línea entre el éxito de la empresa y las relaciones familiares.

“La empresa familiar es aquella que incluye dos o más miembros de la familia teniendo el control financiero sobre ella” (DONELLY, 1964). En general se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas, pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de gestión directiva, si no el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o mas miembros de un grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en manos de la familia (GALLO, DODERO; 2002).

Otras definiciones de Empresas Familiares:

Una Empresa es Familiar cuando, una o más familias tienen una participación en la propiedad que les permite ejercer a través de sus miembros y con voluntad de continuidad, el poder de decisión en el gobierno de la empresa.

Es un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar

decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa. Es bueno que la familia permanezca unida, siempre y cuando alguno de sus miembros no obstaculice la labor que le compete en el seno de la empresa.

Una empresa familiar está controlada por los miembros de la familia en la que el capital y, en su caso, la gestión o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

Si bien el tamaño de la empresa, que puede ser tanto una pyme como una gran corporación, así como la forma de la misma, que abarca tanto a las empresas individuales como a las organizadas como sociedad son parámetros importantes, lo realmente decisivo a la hora de calificar una empresa como familiar son dos cosas:

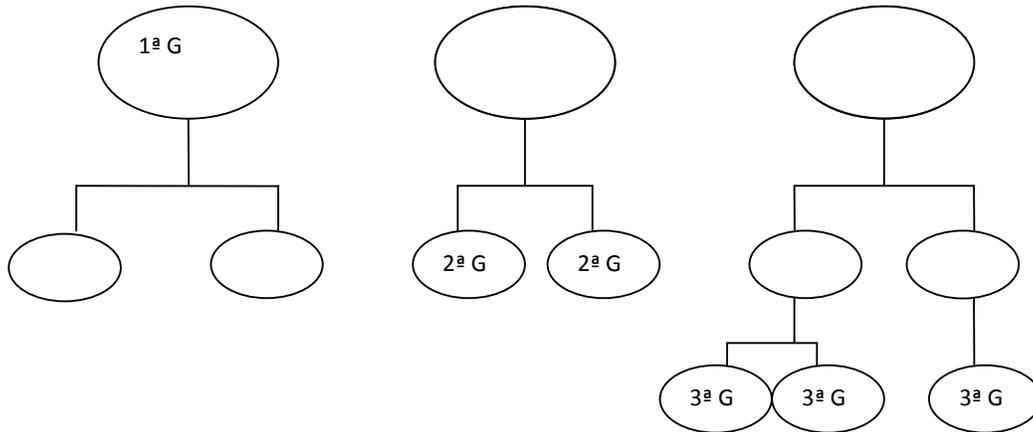
La capacidad de control –político- que sobre la misma puedan ejercer una o varias familias (empresa unifamiliar o multifamiliar, según el caso)

El deseo de los propietarios de que la empresa continúe en manos de la propia familia mediante la incorporación de la siguiente generación familiar a la propiedad y, en su caso, a la gestión o al gobierno de la misma. Incorporación, que cuando se planifica adecuadamente, se lleva a cabo mediante la implantación de un protocolo familiar.

Por tanto, la gestión de la empresa puede estar en manos de terceros sin que por ello la empresa pierda el carácter familiar.

2.3 TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES

a) En función al grado generacional.



b) Empresa de Trabajo Familiar – Empresa de Dirección Familiar – Empresa Familiar de Inversiones

ETF: Los miembros pretenden mantener la empresa en manos de la familia con el objetivo de que la mayor parte de sus miembros trabajen en ella. Se promueve que los hijos trabajen en la empresa del padre.

EDF: Los miembros de la familia están de acuerdo en mantener la propiedad en manos de la misma, pero reservando la dirección de la empresa a los familiares con mayor capacidades y formación. Solo algunos de los familiares tienen derecho a trabajar en la empresa y ocupar puestos de responsabilidad. El resto son accionistas pasivos.

EFI: Los miembros de la familia se dedican exclusivamente a controlar las decisiones de inversión y desinversión en diferentes negocios y no en su gestión. La idea es dar la mayor libertad de actuación. Se busca maximizar la rentabilidad que puedan obtener los miembros de la familia en los negocios suyos. No obligar vinculaciones estrechas de la familia con determinados negocios.

c) Existe otra clasificación según el perfil de complejidad y estructura de gestión de la Empresa familiar

La empresa familiar no forma un todo homogéneo, sino que pueden distinguirse cinco grandes tipologías cuyas características y comportamientos son distintos.

Capitán. El 24% de las empresas familiares españolas reúnen las características de una organización capitán. Cuentan con escasa complejidad tanto de familia como de empresa; son pymes en gran medida controladas por el fundador y su edad media es de 28 años. La recomendación que el estudio hace a las compañías que siguen este esquema es que se afanen en buscar otro capitán que garantice el relevo.

Emperador. Dos de cada diez empresas pertenecen al modelo emperador. La complejidad de la empresa es mucho mayor, tienen una dimensión considerable y la complejidad de la familia también es mayor. La edad media de la organización es de 41 años. ¿El consejo? Necesitan una mayor estructuración.

Equipo familiar. Constituyen el 22% del total. La complejidad de la empresa es baja y, por el contrario, la de la familia es elevada. Podría decirse que "hay mucha familia para poca empresa". Su edad media es de 45 años y el consejo que se les da es que limiten en lo posible la complejidad familiar.

Estructurado. En las empresas estructuradas la complejidad de la empresa es alta con una complejidad de familia relativamente baja. La edad media de estas compañías es de 37 años y el consejo que los expertos ofrecen es que restrinjan el futuro acceso de los accionistas a la compañía.

Corporación. Constituyen el 18% de las compañías. Tanto la complejidad de la empresa como la de la familia son elevadas. Se trata de empresas grandes y de familias extensas formadas por hijos, primos y nietos. Su edad media es de 61 años. El consejo que se les da: es importante que traten de desarrollar más la comunicación.

2.4 FINES Y NATURALEZA DE LA EMPRESA Y FAMILIA

Según GINEBRA (1997), el fin de un negocio es hacer dinero, significa valor económico y productividad. La familia en cambio, tiene por fin la convivencia y por consecuencia el desarrollo y maduración de sus miembros individual y socialmente. La familia es un bien superior por ello no se podría nunca, en nombre del negocio, romper los lazos familiares, ya que si esto sucede se acabaría rompiendo todo.

"La empresa es una sociedad y la familia es una comunidad, la empresa considera a cada uno por lo que hace, y la familia cada uno es considerado por ser quien es, en la empresa cada uno es un puesto, en la familia la individualidad es irreducible".

Lo que hace especialmente compleja a la empresa familiar son precisamente estos estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa que causan un problemático solapamiento de roles. Esta situación provoca no solo que no exista una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa, si no que sean la historia familiar, los valores y las pautas de comportamiento y la relación interpersonal de la familia los que puedan llegar a ser los predominantes en la empresa.

Cuando la empresa está dirigida y gobernada por una familia el resultado es que en las decisiones de carácter empresarial, son los criterios de la familia los que acaban dominando sobre los criterios empresariales.

Para DODERO, el sistema familiar es el que surge naturalmente del hombre, en donde recibe los primeros patrones de socialización. Las normas van surgiendo según la tradición y los valores de cada familia y los roles de desempeñados van de acuerdo al Padre o Madre, al del Hermanos o Hermana. Al mismo tiempo cada miembro aporta su propio sistema de personalidad, que se armoniza con los roles y la cultura de la familia.

En el sistema empresarial se ponen en práctica las normas sociales que fueron inculcadas en la familia y las normas que rigen la relación con los familiares ya no es la afectividad si no la rentabilidad. De modo que en la familia pueden coexistir ambos sistemas perfectamente y no hacerlos en la empresa y a la inversa. Los vínculos sociales y afectivos, en uno y otro caso (Familia y Empresa) son diferentes, con exigencias bien distintas. Tales confusiones, muchas veces llegan a impedir la distinción entre recursos económicos de la empresa y recursos familiares. En la empresa familiar estos dos sistemas se superponen provocando diferencias que generan conflictos y tensiones.

2.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares desempeñan las actividades propias de cualquier organización y están permanentemente influenciadas por fuerzas positivas y negativas y por consecuencia condicionan su rendimiento.

Braidot y Soto (1999) califican las ventajas y desventajas de la empresa familiar de la siguiente manera:

2.5.3 VENTAJAS:

Compromiso: para el fundador, la empresa significa su vida debido a que el la creo y está al pendiente de su crecimiento. La dedicación y el compromiso se extienden a los demás miembros de la compañía que han aportado algo al desarrollo de la empresa familiar. El sentido de pertenencia juega un rol dominante para los miembros de la familia, ya que estos juntan sus esfuerzos para que la empresa sea competitiva

Conocimiento: La mayoría de las empresas posee un KNOW – HOW particular el cual se guarda en secreto entre los miembros de familia traspasándose de generación en generación. Los miembros de la familia especialmente los hijos del fundador, desde niños aprenden las estrategias y las maneras de trabajar del padre.

Flexibilidad: La familia que dedica su tiempo al trabajo en su propia empresa esta dispuesta a sacrificar su salario si de ello depende la liquidez, o a trabajar todas las horas que sean necesarias para cumplir con los compromisos pactados.

Planeación a largo plazo: Los miembros de la empresa familiar son mas eficientes a la hora de planificar el futuro para minimizar riesgos y maniobrar eficientemente en caso de acontecimientos imprevistos.

Confiabilidad y Orgullo: el hecho de que una sola persona, fundador por su propio esfuerzo, allá creado la empresa, es motivo de orgullo tanto para el como para sus descendientes y más aún si sumamos que la mayor parte de las empresas llevan como marca o razón social el apellido de la familia fundadora.

Cultura Estable: en muchas empresas familiares los empleados levan muchos años trabajando dentro de ellas, por consecuencia están conscientes de su filosofía y su manera de operar. Esto une la cultura y los valores de la sociedad empresarial evitando problemas.

2.5.4 DESVENTAJAS:

Rigidez: ya que las empresas familiares tiene un modo de gestión tradicional, los miembros de las empresas tienden a realizar siempre lo mismo y de la misma manera, teniendo consecuencias graves a la hora de enfrentar las transformaciones del mercado.

Desafío Comerciales: existen tres tipos de desafíos comerciales. El primero es la obsolescencia que puede ser tecnológica, de fabricación, de producto o de marketing. El fuerte apego emocional a viejos productos y estrategias que están sujetos al existo empresarial, no les permite visualizar a tiempo la necesidad de cambiar frente a las transformaciones del entorno. El segundo desafío consiste en el manejo de las transiciones causando incertidumbre entre los empleados, proveedores y cliente. El tercer desafío consiste en el incremento de capital, ya que el negocio familiar tiende a endeudarse.

Sucesión: en cualquier organización el cambio de liderazgo produce conflictos, sin embargo, en las empresas familiares se deben solucionar simultáneamente los problemas de transición de la empresa y los problemas emocionales de la familia.

Conflictos Emocionales: el campo de acción está limitado por factores psicológicos y emocionales. En la empresa familiar, predominan los aspectos relacionados con los rendimientos y los resultados, en la familia prevalecen la protección y la lealtad.

Liderazgo y Legitimidad: El liderazgo es confuso en las organizaciones de tipo familiar, pues en la sucesión de poder muchas veces no se realiza el nombramiento de un líder. Por ello es importante entender la necesidad de que cada generación resuelva sus propios conflictos, y también facultar y

legitimar a sus descendientes, incluyendo la preparación hacia la futura sucesión.

2.6 CLICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Según Dyer (1986), las empresas familiares dentro de su crecimiento (comienzo a madurez), pasan por un proceso evolutivo con patrones predicables. En esta evolución los líderes se enfrentan constantemente a nuevos e impredecibles desafíos que hacen que la empresa y la familia crezcan y maduren. Cuando no se anticipan a estos desafíos, emergen los problemas más grandes. Sin embargo hay muchas cosas que los administradores de las empresas familiares pueden hacer para asegurar la sobre vivencia de la empresa y el bienestar de la familia. Existen cuatro fases comunes en el desarrollo del ciclo de vida de la empresa:

Creación de la Empresa:

Al principio el fundador, que está en procesos de crear un nuevo proyecto, tiene muchos problemas para encontrar capital, desarrollar un producto viable y crear los medios para llevar el producto al mercado. Encontrar a los empleados competentes de la nueva empresa también es una tarea difícil. Existe muy poca información sobre cómo se involucran los miembros de la familia en el negocio: si ellos desean y pueden hacerlos, se les pide entrar. Los problemas vienen cuando existen por ejemplo, la sucesión del liderazgo, pero estos problemas son para el futuro, en esta etapa del ciclo de vida de la empresa no tiene mayor importancia. Sobrevivir es lo único que existe en la mente del fundador.

Crecimiento y Desarrollo:

Mientras que la empresa crece y madura, el fundador debe lidiar con distintos problemas. Los cambios en el ambiente de la empresa obliga a la familia a tomar decisiones estratégicas para mantener la ventaja competitiva. Entonces los fundadores se dan cuenta de que no pueden ellos solos administrar todas las facetas del negocio, ahora tienen que delegar responsabilidades y compartir poder. Poco a poco la fuerza del trabajo crece y los fundadores se preocupan por enseñarles los valores y creencias de la empresa, así como también pasarles estos valores a las generaciones siguientes. Normalmente existe una gran competencia para obtener los puestos de liderazgo entre los empleados que son miembros de la familia y aquellos que no los son. Finalmente, el retiro y la distribución de la propiedad y la riqueza se vuelven factores claves en la planeación del liderazgo y las transiciones.

Sucesión y Segunda Generación:

Aquí la empresa ya ha madurado. El fundador ya no es fuerza dominante, la empresa es un conjunto de miembros de la familia, empleados –no familiares- y a veces inversionistas. Todos tienen intereses distintos. Por ejemplo algunos miembros de la familia querrán continuar para invertir en el propio negocio, otros quieren distribuir las utilidades en forma de dividendos. Estos conflictos de igualdad y de propiedad causan problemas en la segunda generación. En un clima de conflicto la familia debe hacer cambios estratégicos para permanecer competitiva y desarrollar planes para entrenar a los futuros administradores. El reto más grande que deben enfrentar en esta etapa es manejar el problema y tratar de hacer que las personas que tienen distintos intereses lleguen a un acuerdo en común.

Propiedad Pública y Administración Profesional:

En esta etapa la empresa necesita capital adicional para continuar con la operación, por lo tanto la familia debe decidir si se vuelven una empresa pública. Contratar a un administrador profesional puede ser necesario si es que no existen miembros de la familia competentes. Solo una pequeña fracción de empresas familiares alcanza este nivel de desarrollo.-

Podemos observar que las empresas familiares son un grupo diverso que tiene diferentes preocupaciones y patrones evolutivos. Sin embargo, hay problemas que son comunes en todas y esos problemas pueden ser manejados exitosamente si los líderes de las familias comprenden los cambios que van a encontrar cuando la empresa y la familia se desarrolle.

2.7 REALIDADES RELACIONADAS CON LAS EMPRESAS FAMILIARES

El 74 % de las Empresas del mundo están administradas por sus dueños y contribuyen al 55 % del Producto bruto.

Solo el 24 % llegan a la segunda generación y menos de un 10 % a la tercera. ¿La razón? La tendencia a manejarse con parientes - nepotismo y la distancia entre lo racional y emocional.

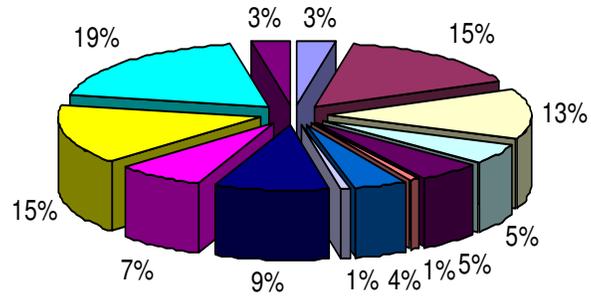
El 85 % de los dueños administradores dicen que separan los negocios de la familia pero solo el 35 % lo logra.

En Argentina

El 71 % de las Pymes Argentinas son familiares.

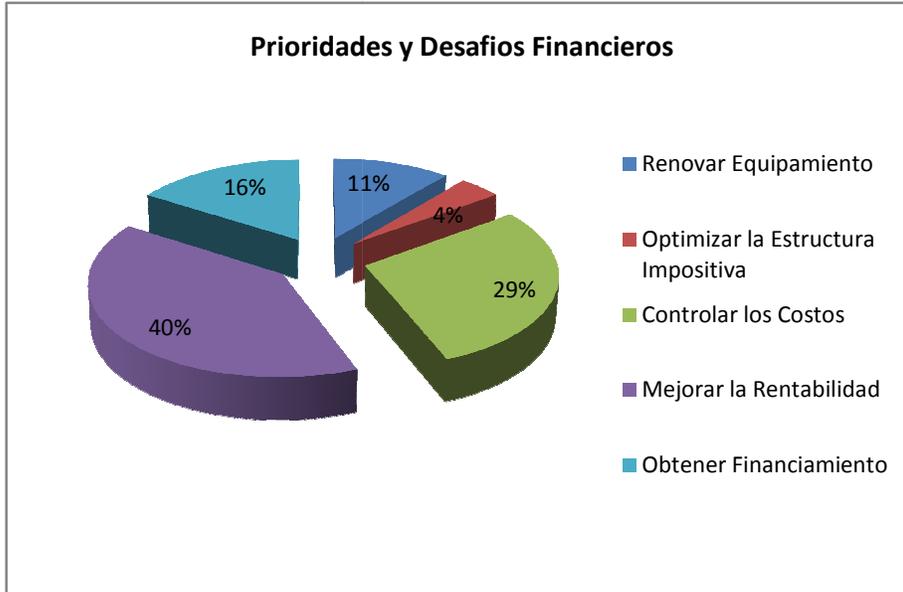
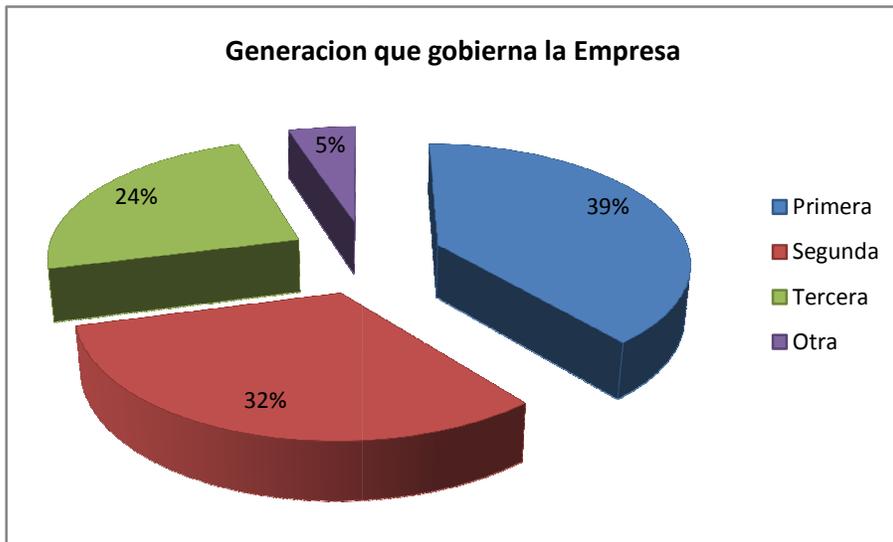
El 84 % del recambio generacional será a favor de familiares

Motivos que generan conflictos

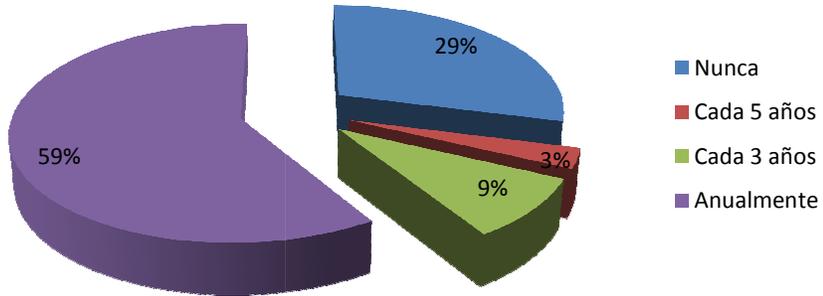


- Propiedad de las acciones
- Establecer quien puede trabajar en la compañía
- Asignar funciones entre miembros de la familia
- Cual debería ser el rol de los ip-law s
- Reclamos de la familia porque no se consultan temas claves
- Elegido el sucesor no es aceptado por el resto de la familia
- Dificultad para armonizar los intereses y las aspiraciones de la familia
- Lograr un acuerdo sobre las bases de valuacion de las acciones
- Establecer el nivel de remuneracion de los miembros de la familia
- Decidir entre reinvertir o pagar dividendos
- Juzgar el desempeño de miembro de la familia
- Estrategias de negocio
- Otro

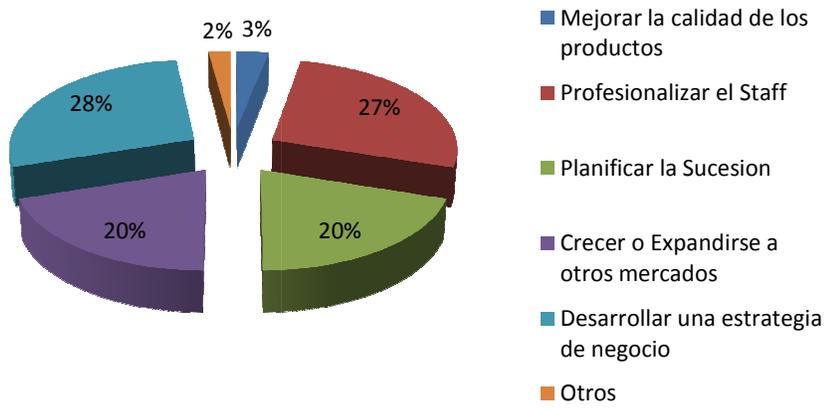
2.8 RESULTADO DE ENCUESTA REALIZADA A 100 EMPRESAS - PRICE WATER HOUSE COOPER



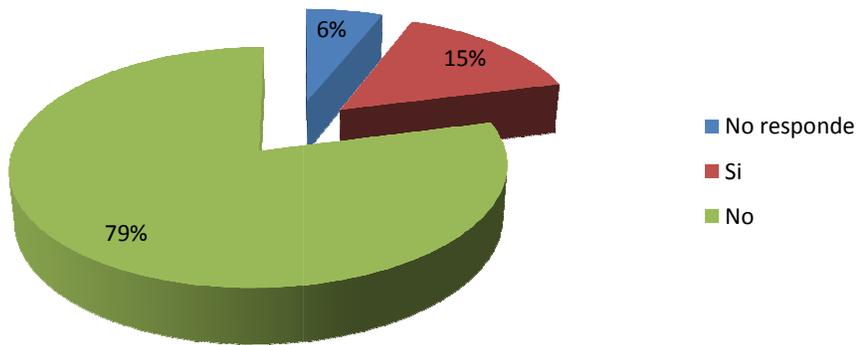
Frecuencia con que se realiza planificacion estrategica



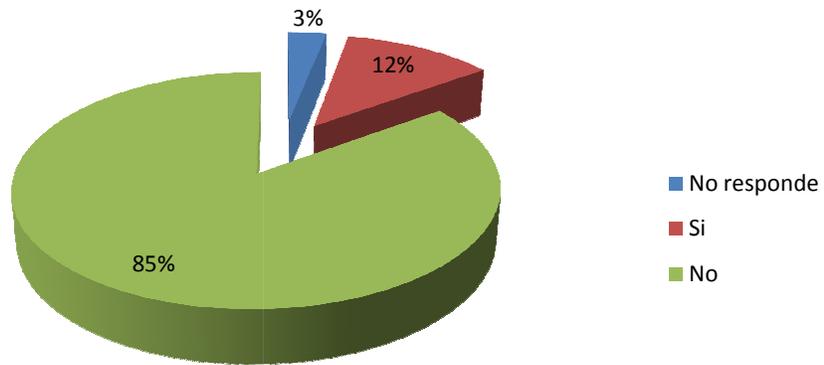
Prioridades del negocio



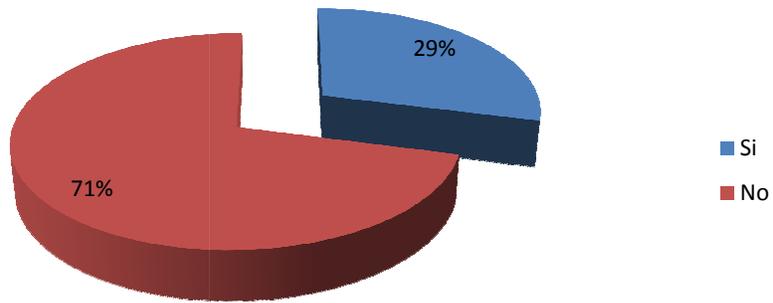
¿Existen mecanismos para resolver conflictos entre socios?



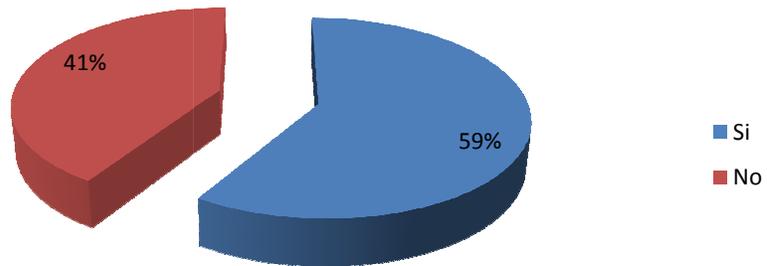
¿Tiene definido algun procedimiento de retiro o ingreso de nuevos socios?

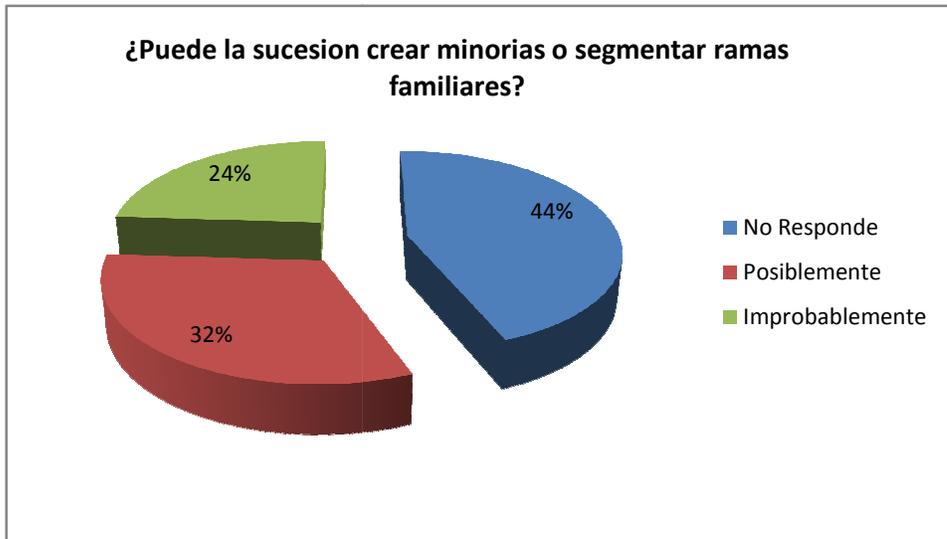


¿Existe un criterio de valuacion de la Empresa?



¿Tiene previsto algun resguardo en caso de fallecimiento o incapacidad del director propietario?





Las vulnerabilidades más corrientes de las empresas familiares suelen surgir con más impacto en la tercera generación, cuando la etapa de fundación y el pionero ya quedaron atrás en la historia familiar. Entre otras dificultades posibles, destacan la reinversión inadecuada, la falta de una mentalidad profesional, la indecisión e inercia, y el excesivo temor al conflicto y la confrontación con la familia.

En toda etapa de traspaso, la combinación de factores familiares positivos como la estabilidad, perspectiva de largo plazo, pasión y persistencia emprendedora y negativos como la falta de objetividad y mentalidad profesional es una ecuación esencial para comprender el éxito o el fracaso del mando de la siguiente generación.

Hay dos aspectos muy importantes para considerar en la gestión de empresas familiares: por un lado, cómo hacer para que los conflictos familiares no impacten en la empresa y, por el otro, cómo definir la sucesión. El principal desafío es independizar los problemas relacionales que pueda haber en la familia del manejo de la empresa.

Es muy común que los conflictos de la familia repercutan en la empresa y, por eso, es importante nombrar a los más capaces, y no basarse solamente en un tema de parentesco. Hay un principio básico: los problemas familiares quedan en la familia, y los laborales, en la oficina.

En la Argentina, las empresas familiares representan alrededor del 75% de las unidades económicas, aportan el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y controlan el 95% de la comercialización.

Todas las empresas familiares exitosas que logran multiplicar la generación de valor a través del tiempo suelen tener políticas muy claras para regular la relación entre los familiares y la compañía. Además de definir la misión y la visión tanto para la familia como para el negocio y la dirigencia de la empresa, se suelen delinear las responsabilidades de los parientes con respecto a la empresa. La mayoría de las empresas surgen como un proyecto familiar y, en algunos casos, crecen y toman tal tamaño que las obliga a que el manejo de la empresa sea profesional.

Por otro lado, se establecen políticas para los miembros de la familia que se desempeñan como empleados y las compensaciones salariales que les corresponden tanto a los empleados que son miembros de la familia como a aquellos que no lo son. También se diseñan procesos de selección de futuros líderes dentro y fuera de la familia. En lo que respecta a la parte financiera, todo buen gobierno contempla reglas para la transferencia de la propiedad, normas que regulen los procesos de compra, venta y valuación de acciones, políticas sobre la asignación de dividendos y la serie de derechos y obligaciones de los accionistas.

Es importante definir y alinear el trabajo de todos los empleados con los objetivos de la empresa. Esto significa estar abierto al aporte de quienes no forman parte de la familia, y darle a cada uno el lugar que se merece de acuerdo con sus capacidades. Es posible dirigir un negocio familiar que sea altamente profesional.

Profesionalizar la gestión sin que la empresa pierda los valores y la mística del fundador es uno de los desafíos que muchas familias enfrentan cuando la empresa se expande. Los valores familiares de unidad y esfuerzo suelen consolidar una cultura en la empresa familiar que permite un fuerte sentido de pertenencia. Por otro lado, la incorporación de profesionales en las diferentes áreas de dirección y ejecución permite que en las empresas también se imponga la meritocracia (forma de gobierno basada en el merito). Las empresas familiares, por lo general, están empapadas de la cultura de sus fundadores, y esto puede ser una ventaja o una desventaja. Hay que estar atento a interpretar el ambiente que rodea fuera de la empresa para no quedarse atrapados en tradiciones y costumbres que pueden resultar contraproducentes. Se debe trabajar fuertemente para armar una estructura societaria adecuada para el negocio actual y un equipo de gerentes compenetrados con la cultura del trabajo y los principios que él y su padre sostienen.

En definitiva, la empresa familiar debe encontrar un equilibrio adecuado entre la preservación de los valores fundacionales y, al tiempo que incorpora nuevas generaciones y nuevos profesionales, la innovación y la expansión. Con buenas prácticas de liderazgo y sistemas de meritocracia, saber delegar en los más capaces –tanto de la familia como ajenos a ella – permite multiplicar el éxito y perpetuar la generación de valor.

Encontrar la Misión y la Visión, puede ser el punto de partida para comenzar a organizarse como Empresa de Familia.

Visión: es una descripción de lo que la organización y sus miembros pueden lograr, un futuro posible y deseable. Una vez establecida se requiere de comunicación continua para convencer a los empleados de adoptarla y comprometerse con ella.

Misión: en ella, la empresa identifica su ramo de actividad, los nichos de mercado a los que pretende servir, los tipos de clientes que tendrá y las razones de su existencia. Puede incluir también una lista de ventajas competitivas que la empresa cree poseer.

Muchas empresas son el resultado del sueño del fundador, que, muchas veces inconscientemente, es el que tiene perfecta idea de adonde quiere ir, en que quiere transformar su creación.

Otras veces las empresas crecen como conocedores de cómo ofrecer un producto o servicio, o copiando un modelo de negocio exitoso y basan su crecimiento en la optimización de ese elemento. Este tipo de empresas son las que viven agobiadas por el día a día, continuamente solucionando problemas, y esperando el próximo. No tienen una idea cabal y definida de para adonde están yendo.

La Misión de una organización define exactamente cuál es el camino, cuales son las decisiones del día a día, la meta inamovible, el faro que los guía por la ruta elegida.

Un mecanismo que puede usarse para encontrar y definir la misión de una organización sería definir:

- Cómo queremos que nos vean nuestros proveedores
- Cómo queremos que nos perciban nuestros clientes
- Cómo queremos que se sientan nuestros empleados
- Cómo queremos que nos vean nuestros competidores
- Donde queremos estar dentro de cinco años
- Cómo seremos dentro de diez años
- Quien va a dirigir la empresa en cada etapa
- En que nos vamos a destacar
- Como separamos empresa y familia

Como cada organización es un ente único, cada empresa debe plantearse sus propios enunciados a definir. Todos estos procesos llevan a la definición la Misión de la organización.

Esta debe ser enunciada, escrita y conocida por todos los involucrados de cualquier manera con la empresa. Los empleados, para saber cómo actuar en el día a día; los proveedores, para saber con qué valores están negociando; los clientes, para saber que esperar de la empresa y la comunidad, para saber que aporte recibe.

Es una forma de compromiso con todos y con nosotros mismos, esos son los principios que determinan cada decisión.

Capítulo N°3: Sistemas, Expectativas comunes y conflictos.

Sucesión



3.1 INTRODUCCION

“La felicidad no consiste en la ausencia de conflictos sino en la capacidad de afrontarlos” Matías Pertiné

Con el paso del tiempo, la mayoría de las familias van creciendo y están compuestas por un superior número de personas, formadas por mujeres y hombres de diferente edad, cualidades e intereses. Asimismo, a ellas se incorporan parientes políticos que proceden de culturas familiares distintas, muchas veces, culturas en contraste por estar alejadas de la actividad empresarial, que es la cultura habitual en la familia que crea un fundador de una empresa familiar.

A esta evolución, que se presenta con el paso del tiempo en el sistema familia acompaña, en buena parte de las empresas familiares, otra evolución en la estructura de la propiedad del capital, pues, lo habitual es que haya un mayor número de accionistas y, con ello, se diluya la posesión del capital. Al mismo tiempo, es muy probable que se empiecen a manifestar algunas divergencias en las expectativas de los propietarios y que, por ello, ya no exista o no resulte fácil construir una mayoría absoluta de capital que permita gobernar sin fuerte oposición legal durante un período prolongado de tiempo.

Como resultado de los cambios en la familia y en la estructuración de la propiedad de la empresa familiar, cada uno de los familiares y accionistas tendrá un tipo de relaciones con la empresa que serán diferentes a las de otros miembros de la familia. Unos tendrán las relaciones propias de personas que trabajan en la empresa familiar, otros las que corresponden a miembros de un consejo de administración, otros como simples accionistas, y otros como miembros consanguíneos o políticos de la familia propietaria, pero que no poseen propiedad del capital de la empresa familiar.

Conviene tener en cuenta que ser accionista de una empresa familiar es lo mismo, en cuanto a consideraciones legales se refiere, que ser accionista de una empresa no familiar. Pero que, sin embargo, desde el punto de vista de las características peculiares de la empresa familiar, ser accionista de una empresa familiar resulta diferente, pues el accionista forma parte de una familia con una historia empresarial, y que es propietaria de una empresa familiar a la que ha dado mucho y de la que también espera mucho. El accionista, por la formación que ha recibido y por las posibilidades de participación que tiene en la empresa familiar, debe comportarse libremente con el esfuerzo de conservar la unidad y, si no lo está, es preferible para él y para todos, que busque su separación pacífica de la empresa familiar.

La continuidad de la empresa familiar precisa contar con un capital –en el sentido de propietarios – sereno. Sereno por su unidad y por su compromiso con la estrategia de la empresa y con la organización que, está convencido, es y hacen lo mejor por su propia empresa familiar. Sereno porque sabe que su inversión en la empresa familiar es una inversión tan buena o mejor que cualquier otra. En conseguir y conservar esta actitud de los accionistas está el mayor reto de la junta general de accionistas de una empresa familiar.

Las relaciones entre una familia y su empresa pueden llegar a tener con el avance generacional una

extraordinaria y positiva riqueza. Esta riqueza para la familia y la empresa, empieza con la comprensión y mantenimiento de las razones por las que la familia quiere que su empresa continúe siendo empresa familiar, y no pase a comportarse simplemente como una empresa no familiar regida exclusivamente por el marco legal de sus estatutos.

En una empresa familiar sana, estas razones de continuidad como tal empresa familiar se encuentran alrededor de los siguientes puntos:

En primer lugar, la posibilidad de que la empresa familiar ofrece a los miembros de la familia de dar continuidad a unos valores como, por ejemplo, la laboriosidad, la tenacidad, el esfuerzo por aprender, la continuidad en la innovación y el emprendimiento, etc. que, vividos por el fundador y por su cónyuge, fueron cimiento del éxito de la actividad empresarial por ellos iniciada, y muy bien pueden seguir siéndolo en el futuro.

En cierto modo, estos valores constituyen una parte importante de la herencia espiritual que deja el fundador y, de la misma forma, la empresa familiar se puede considerar como una clara ocasión de materializar dicha herencia espiritual, por ser el lugar en donde los valores se viven. Esta vivencia, al mismo tiempo, también ayuda a los miembros de la familia a conocer mejor de “dónde vienen” e, incluso, en el caso de alguno de ellos, a saber a “dónde van”, y no hay duda de que este conocimiento es un componente básico para la seguridad de las personas. Frases como “el éxito en la empresa es de quién resiste” o “tú tienes que salir al mercado, porque a casa nunca te traerán algo que de verdad merezca la pena”, frecuentemente dichas por un fundador, repetidas y lo que es más importante vividas por sus hijos y nietos, son un ejemplo de los valores que se indicaban.

En segundo lugar, las oportunidades que la empresa familiar también ofrece a los miembros de la familia para mejorar su desarrollo como seres humanos. Desarrollo, en unos casos, por la posibilidad de trabajar en la propia empresa familiar, posibilidad de extraordinaria importancia para cualquier persona, pues no hay duda de que quien no trabaja, pudiendo hacerlo, en lugar de mejorar erosiona sus cualidades humanas y, al mismo tiempo, porque ofrecer la oportunidad de aprender a exigirse hasta dar lo mejor de uno mismo, en unión con la oportunidad de capacitarse para ocupar puestos con responsabilidad de dirección de la empresa es ofrecer posibilidad de alcanzar un alto nivel en el propio desarrollo. Por otra parte, esta oportunidad de desarrollarse como personas no se ofrece solamente a los miembros de la familia que trabajan en la empresa familiar o forman parte de su consejo de administración, pues una empresa familiar también puede ayudar a los demás miembros de la familia proporcionando desde “trabajos en prácticas” para los miembros jóvenes, que luego desempeñarán su profesión en otros lugares, hasta “seminarios de formación” en distintas áreas de conocimientos para los miembros de mayor edad.

En tercer lugar, las oportunidades que mantener el patrimonio económico unido ofrece para acometer crecimientos de valor más ambiciosos, ampliando, iniciando, nuevas actividades empresariales, diversificando, invirtiendo para mantenerse en la cabeza de la tecnología, etc. Si bien es cierto, como se comentó anteriormente, que en empresa familiar hay que esforzarse para poder garantizar un nivel de liquidez patrimonial a los miembros de la familia propietarios del capital, también es cierto que, cuando

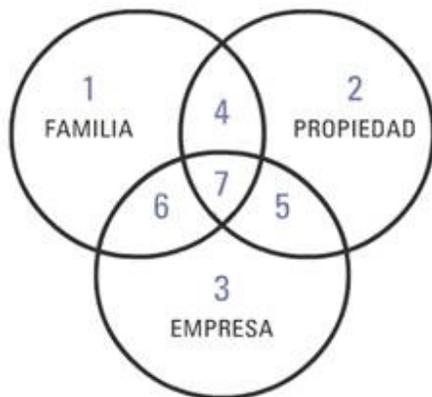
la empresa sabe desarrollarse e incrementa progresivamente su valor económico, es muy probable que, a largo plazo, sea una mejor inversión para el miembro de la familia que decidió continuar como accionista, que las inversiones hechas por aquellos que vendieron su participación.

Finalmente, otra razón para la continuidad como empresa familiar se encuentra en la oportunidad que ofrece a los miembros de la familia para cumplir con sus propias responsabilidades sociales. La responsabilidad de hacer rendir su patrimonio económico, la posibilidad de prestar a terceros servicios de tipo asistencial, benéfico, cultural, etc. que, en cierta forma, pueden considerarse por la familia como un preocuparse por “devolver” a la sociedad parte de lo que de ella se ha recibido hasta llegar a poseer una importante empresa familiar, etc.

Cuando se decide dar continuidad a la empresa como tal empresa familiar, y hacer realidad los cuatro tipos de oportunidades hasta aquí comentados, los miembros de la familia han de relacionarse con la empresa de manera distinta a la de un propietario, que considera su propiedad en la empresa como una simple inversión temporal y mantiene con ella unas relaciones exclusivamente orientadas al valor económico, pues los miembros de la familia pasan a tener un nivel superior de compromiso en la construcción y desarrollo de la comunidad de personas –operarios, directivos, propietarios, etc.– que toda empresa es.

3.2 MODELO DE TRES CIRCULOS

Sistema empresa familiar



Para entender porque una empresa familiar es problemática por naturaleza, es necesario entender cómo funciona el sistema Empresa – Familia – Propiedad.

Cada uno de estos círculos representa un sub sistema y cada uno interactúa con los otros, influyéndolos cambiándolo y ese cambio hace que el mismo tenga que cambiar.

Así hay miembros que pertenecen y viven en los tres sistemas: En el gráfico el sujeto identificado con el

número 7 es el propietario, trabaja en la empresa y es parte de la familia. Hay otros que solo la hacen en dos sistemas, 4 propietarios (accionista) es parte de la familia y no trabaja en la empresa o 6 familiar que no tiene participación en la propiedad y trabaja en la empresa y 5 propietario (accionista) que trabaja en la empresa y no es parte de la familia

Y algunos que sólo participan de uno de los subsistemas como el número 3 que representaría a los empleados, o el 1 generalmente es la madre de la familia o el 2 un accionista que no es parte de la familia y no trabaja en el empresa.

El primer problema es que cada sub sistema tiene una razón de ser propia, por lo tanto tiene distintas necesidades, entonces cada sub sistema tiene objetivos distintos.

El otro inconveniente es que cada uno evoluciona a través del tiempo en forma muy diferente, entonces las interacciones entre ellos deben cambiar.

Se define que el éxito en las Empresas Familiares, debe traducirse en Rentabilidad y Armonía Familiar. Para tal fin deberíamos medir el éxito por los resultados que se desprendan de la gestión de directivos – familiares o no – para lograr diluir o evitar los conflictos, sin que esto afecte el desarrollo de la empresa. Una organización familiar genera problema debido a los distintos objetivos, casi siempre enfrentados, de cada sub sistema y a la evolución de estos a través del tiempo.

El mayor inconveniente es que, siempre, son las mismas personas las que deben tomar decisiones que atiendan a los distintos objetivos.

Así, el integrante identificado con el número 7 en esta representación debe, todos los días, tomar decisiones que atiendan a los objetivos:

De la familia como contener “afectivamente” a todos sus integrantes, priorizar la convivencia, prestar atención a la formación y desarrollo de cada uno de sus miembros.

De la Empresa como satisfacer las necesidades y expectativas de los accionistas y clientes a largo plazo. La base de sustentación son la eficiencia, el cumplir objetivos, el liderazgo, en definitiva los resultados.

De la Propiedad como la razón de ser de los accionistas o inversores es la rentabilidad, el accionista tiene como objetivo exigir la rentabilidad del capital invertido en la empresa. Esto es prácticamente imposible.

Hay una sola manera de gestionar una empresa familiar consiguiendo a la vez crecimiento y armonía.

Con una forma de gobierno para cada uno de los tres subsistemas (Asamblea Familiar para la familia, Directorio para la empresa y Junta de accionistas para la propiedad) se amortiguan las diferencias que se producen entre las fronteras ínter sistemas.

El juego de la Empresa familiar tiene un requisito imprescindible: el JUGAR roles. Por su naturaleza la empresa Familiar es problemática, una misma persona tiene que tomar decisiones teniendo en cuenta objetivos encontrados y el mismo debe exigirse y juzgar su labor. Entonces el único camino para poder

desempeñarse en el seno de una empresa familiar, es aprender a jugar los roles de cada órgano de gobierno, en cada reunión específica. En la reunión de accionistas deben pensar exclusivamente como accionistas, en la de gerentes debe pensar exclusivamente como gerentes y en la de la asamblea familiar deben pensar y sentir como familiares.

Los familiares deben:

- Liderar a la familia para pasar de “Mantenerse unidos por el pasado” a “mantenerse unidos por un futuro en común”
- Desarrollar habilidades psicosociales
- Desarrollar una mentalidad emprendedora
- Definir bases y criterios para definir políticas familiares (Protocolo Familiar)
- Formar parte de un consejo de familia profesionalizado

Los accionistas deben:

- Conocer ampliamente la empresa familiar
- Conocer el sector y negocios en los que opera
- Conocer el funcionamiento estatutario de la empresa
- Comunicarse periódicamente con los directivos de la empresa familiar
- Control periódico de los resultados empresariales y de sus directivos

SISTEMA FAMILIAR - RASGOS	INTERACCION ENTRE FAMILIA Y EMPRESA	SISTEMA EMPRESA - RASGOS	
1. Enfoque emocional			1. Enfoque en lo concreto
2. Orientación hacia adentro			2. Orientación hacia fuera
3. Poco cambio			3. Mucho cambio
4. Autoridad de tipo patriarcal			4. Autoridad participada
5. Aceptación incondicional			5. Aceptación condicional
6. Se prioriza el parentesco.			6. Se buscan perfiles adecuados en RRHH
El perfil necesario pasa a segundo plano			
7. Toma de decisiones alineadas al fundador/a.			7. Toma de decisiones jerarquizadas y distribuidas
TAREAS			TAREAS
8. Alentar			8. Desarrollar habilidades
9. Desarrollar autoestima en los miembros jóvenes			9. Diseñar, ejecutar, controlar y ajustar estrategias

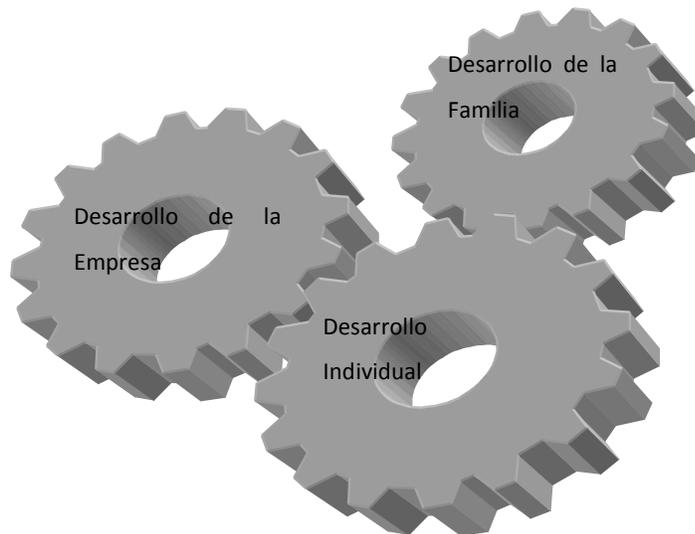
La superposición de los intereses de las partes y sistemas



Poder – Autoridad

Espacio ocupado – Competencias o Talentos demostrados

La visión integrada de las etapas de desarrollo de la familia, las personas y la empresa



Adulterez – Madurez

Etapa de la vida y del negocio – sincronías de necesidades y respuestas

3.3 PROBLEMATICAS DE LA EMPRESAS FAMILIARES.

3.3.1 JUEGO DE ROLES INADECUADOS DENTRO DE LA EMPRESA.

Los miembros de una familia tienden a interactuar de la misma manera y bajo los mismos patrones que se dan en la familia, con independencia de los escenarios en que se encuentren. Por ejemplo, un miembro dominante en la familia tenderá a serlo también en la empresa, sobre todo si convive con los mismos miembros. Asimismo, los individuos pasivos o reactivos en la familia se desempeñarán de igual manera en el trabajo. Pareciera que ambos sistemas ponen sobre ellos ciertas expectativas, que terminan cumpliendo. Es curioso cómo las personas pueden comportarse de muy diversas maneras según la naturaleza del grupo en que se desarrollan.

Los padres suelen sorprenderse cuando otras personas describen a sus hijos en una forma completamente diferente de como ellos los perciben. Las personas se comportan de diferente manera

en función de la naturaleza de su grupo, y pueden adoptar roles completamente, diferentes en distintos grupos. En el caso de las empresas familiares dado que parte de la familia opera la empresa, el comportamiento de los miembros de la familia tenderá a ser similar. Puesto que la empresa y la familia suelen tener objetivos diferentes, el comportamiento de sus miembros en cada uno de estos sistemas podría requerir que fueran diferentes también.

Cada miembro de la familia desempeña un papel determinado: los hermanos mayores suelen desempeñar un papel diferente que el de los hermanos menores; las hermanas desempeñan un papel distinto que el de los hermanos y el padre no asume el mismo papel que la madre. La dinámica de la familia se manifiesta de cierta manera y la actuación de cada uno de sus elementos responde a ella. Ahora bien, si el primogénito ha asumido cierto liderazgo en relación con sus hermanos, ¿debería seguir ejerciéndolo dentro de la empresa? Cuando se habla de la separación entre sistemas, se reconoce que la empresa y la familia operan de maneras diferentes, por lo que quizá sería deseable que el comportamiento de los miembros de la familia en la empresa fuera diferente también.

3.3.2 ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES INADECUADAS

Una de las principales fuentes de conflicto en estas empresas se debe a una mala organización, y ésta tiene su origen en el diseño ineficaz de su estructura. En ocasiones, por respetar algunos acuerdos de orden familiar, las compañías no se organizan de una manera eficaz. Algunas compañías carecen de consejos de administración o de un director general porque pretenden conservar la dinámica familiar dentro de la empresa, lo que provoca que se alejen por completo de cualquier posibilidad de profesionalización.

Exceso de miembros de la familia en la organización

¿Cuántos miembros de la familia caben en la empresa? Es preciso formularse al menos esta simple pregunta (que debería seguirse de muchas otras) antes de incorporar al primer miembro de la familia en la empresa. En ocasiones es claro que los negocios no pueden soportar a tantos miembros de la familia con altas aspiraciones, a menos que la empresa misma crezca. La incorporación de familiares debe ser congruente con la estrategia de la empresa. En este sentido, el fundador puede cometer graves errores al permitir la entrada de varios de sus hijos y, a la vez, no estar dispuesto a arriesgar nada para hacer crecer a la compañía. Si la visión del negocio incluye que éste conserve un determinado tamaño, lo mejor sería contratar el número adecuado de familiares que puedan desempeñarse adecuadamente en ella. Sobra decir que la primera condición para contratar a cualquier miembro de la familia es que éste sea capaz de agregar valor a la organización.

3.3.3 REMUNERACIONES INADECUADAS

Remunerar a los miembros de la familia considerando sólo el hecho de que son elementos de una familia puede ser, además de injusto, inadecuado y frustrante para muchos de ellos.

El valor supremo del sistema de familia es el amor. Se puede suponer que a todos los hijos de la familia se les quiere por igual, aunque no por ello deja de haber mayores afinidades con alguno de ellos o que puede haber hijos consentidos. Dada esta suposición, se esperaría que todos los hijos que laboren en la empresa de la familia reciban los mismos ingresos. Entre hermanos varones éste suele ser el caso, aunque en muchas situaciones las hermanas (en especial las que ocupan puestos de menor responsabilidad o laboran jornadas parciales), perciben menores salarios que sus hermanos.

A menudo los hermanos que tienen responsabilidades distintas y generan resultados distintos reciben el mismo salario, lo cual obedece a la necesidad de igualdad que dicta el sistema familiar, aunque si la situación se analiza desde la perspectiva empresarial, es notorio que se está cometiendo una injusticia y, a la vez, se cae en otro error: se desmotiva a las personas más rentables y comprometidas de la organización. Con respecto al punto de remuneraciones, asignar retribuciones más justas y eficaces es una forma de separar los sistemas de empresa y de familia. No hay que perder de vista que un cambio en el sistema de remuneración puede provocar problemas, pero que es saludable enfrentarlos. Por otro lado, remunerar a los miembros de la familia con relación a sus capacidades y responsabilidades también podría generar diferentes puntos de vista, dado que difícilmente habrá consenso sobre las capacidades y talentos de éstos.

3.3.4 COMPORTAMIENTOS CRUZADOS

Otra de las consecuencias de no separar los sistemas de empresa y familia se hace patente en el desempeño de actividades fuera del subsistema correspondiente. En otras palabras, en ocasiones se pueden realizar trabajos o discutir temas de empresa en tiempos y espacios destinados a la familia o viceversa. Imaginen a una familia reunida en la comida dominical con la abuela en la que el tema de sobremesa sea un problema que enfrenta la empresa.

Además de causas asociadas a la incorrecta separación de ambos sistemas, están estas otras causas de conflictos:

3.3.5 CLIMA ORGANIZACIONAL POCO PROPICIO PARA EL DESARROLLO

Se ha comprobado que el clima organizacional se relaciona con diversas variables de desempeño. Cuando las condiciones del entorno empresarial son malas y provocan tensión, los conflictos se presentan con mayor intensidad y frecuencia. Por el contrario, en entornos estimulantes los trabajadores encuentran espacios donde pueden desarrollarse profesionalmente. Por desgracia gran cantidad de directivos no está consciente de las repercusiones del clima laboral sobre la productividad; a su modo de ver, basta con otorgar un salario de mercado para que los trabajadores se comprometan con sus organizaciones. Un ejemplo de las variables de clima organizacional es la libre expresión de ideas y sentimientos. Las personas que no se sienten seguras de expresarse libremente porque las

condiciones laborales (clima) no son propicias, difícilmente aportarán buenas ideas. Parecería que el hecho de que no exista una cultura de libre expresión podría reducir los conflictos, pues de ese modo se obliga a los miembros de una organización a actuar de la misma manera, pero en el fondo las cosas no ocurren así.

3.3.6 COMUNICACIÓN DEFICIENTE

Una organización que pretenda a toda costa evitar todo tipo de conflictos tenderá a ocultarlos. Y estos conflictos ocultos tenderán a crecer con el tiempo, a alimentarse a sí mismos y, más tarde o más temprano, acabarán por salir a flote, probablemente en el momento menos oportuno.

Una de las fuentes de origen de los conflictos está en los procesos de percepción de las personas. La comunicación entre los miembros de la empresa y de la familia es una herramienta clave tanto para la prevención como para la resolución de conflictos.

No postergar soluciones: Ponerlas en marcha lo antes posible. Dejar pasar el tiempo es elegir un comportamiento negativo para el desarrollo de la empresa y la familia.

Recurrir a los mecanismos neutrales: Para destrabar problemas enquistados por falta de comunicación, es conveniente acudir a la ayuda externa, especializada en provocar y gestionar un cambio de manera estratégica equilibrando la empresa y la familia.

Identificar las causas y operar sobre ella: Las situaciones más preocupantes podrían ser, en la mayoría de los casos, consecuencia del crecimiento paralelo de la empresa y la familia.

Es irónico que aunque muchos miembros de las familias pasen juntos mucho tiempo, no exista una buena comunicación entre ellos. La buena comunicación en la empresa depende de varios factores, entre los cuales se hallan los siguientes:

a) Escuchar activamente: Para establecer una buena comunicación primero hay que ser un buen receptor. Conocer las motivaciones de otros nos permite ponernos más fácilmente en sus zapatos, lo que propicia el acercamiento y la comunicación entre las personas.

b) Elegir el medio de comunicación adecuado: En empresas familiares se abusa de la comunicación verbal; aunque eficaz esta forma de comunicación, en ocasiones resulta imprecisa. La comunicación escrita puede clarificar puntos y ser duradera, además logra el compromiso entre los familiares. Es importante saber cuándo se puede utilizar la comunicación escrita y cuándo conviene utilizar otro tipo de comunicaciones.

c) Establecer una comunicación abierta y honesta con sensibilidad: siempre conviene decir las cosas con claridad. La honestidad y la apertura son importantes, aunque no por ello se debe perder la medida al transmitir los mensajes, lo cual es de particular importancia cuando se trata con la familia.

Antes de comunicar con honestidad excesiva, que podría equivaler a la rudeza, vale la pena pensar en las consecuencias de la transmisión del mensaje.

3.3.7 LUCHAS DE PODER POR EL CONTROL DE LA COMPAÑÍA

Las generaciones mayor y menor se enfrentan constantemente por temas relativos al control de la empresa. A medida que la generación menor se desarrolla en la organización suele exigir más espacios y desea participar cada vez más en la toma de decisiones. La generación mayor puede estar complacida por su interés, pero también puede sentirse desplazada en el trabajo que ha realizado durante muchos años. La simple idea de perder el control ante los menores puede provocar que los mayores cierren algunos espacios y se resistan a ceder el paso a la siguiente generación. Se dice que padres e hijos viven una relación de contradicción porque, aun cuando se inscriben en un marco de amor, pelean por el control de la empresa y por la toma de decisiones estratégicas.

Entre hermanos también se suelen presentar luchas de poder y, por desgracia, en muchos casos estos conflictos terminan con distanciamientos familiares. En empresas de tercera generación, donde incluso participan los primos, los conflictos por el control se tornan aún mayores y, en ocasiones, hasta se vuelven destructivos, sobre todo si no existen reglas claras en la operación y en el control de las empresas.

3.3.8 SUPERPOSICIÓN ENTRE EMPRESA Y FAMILIA

Los estrechos vínculos entre propiedad, familia y empresa provocan mezcla de roles. Y se agrava con el traslado a la empresa de los criterios, modos y códigos de la familia (expectativas de igualdad de derechos, nepotismo Vs. profesionalismo, jerarquía, puesto y sueldos, etc.)

3.3.9 DIFICULTADES PARA AFRONTAR LA CRECIENTE INTERNACIONALIZACIÓN

La dificultad para innovar en productos y tecnología de producción y procesos, las dificultades para mantener su rentabilidad a largo plazo, y una actitud a mantener una tradición en lo que se hace y cómo se lo hace, genera baja competitividad en general para enfocar a mercados externos.

3.3.10 DIFICULTADES PARA AFRONTAR UNA RENOVACIÓN ORGANIZATIVA

Factores como poca inclinación al cambio, estilo de liderazgo personalista de sus fundadores, alta centralización de decisiones, etc., atentan contra la profesionalización de la empresa.

3.3.11 DIFICULTADES PARA PLANIFICAR LA SUCESIÓN

Los fundadores y a su vez propietarios y gerentes podrían resistirse a definir un mecanismo de sucesión. Esto puede incrementar tensiones y rivalidades en los miembros de la familia ligados a la empresa. Incluso rivalidades (explícitas o no) entre padres e hijos.

3.3.12 GESTIÓN INADECUADA

Sobre todo en pequeñas empresas con una gestión personalista y baja profesionalización. Sin políticas de recursos humanos y criterios de eficiencia que promuevan un personal formado con remuneraciones proporcionales a responsabilidad y capacidad.

Riesgo de confusión entre finanzas de empresa y familia. Exposición al riesgo por confusión entre el patrimonio familiar, personal y de la empresa.

Se mezclan los flujos de caja de la empresa con los de la familia, gastos domésticos pagados con tarjeta de empresa. Retribuciones en función de necesidades familiares en vez de sueldos según el mercado.

Hemos abordado el tema sobre las causas de conflicto en las organizaciones familiares. Con este análisis no se intenta ser catastrofista, debido a la cantidad de dificultades que se pueden presentar. Únicamente pretende ilustrar una serie de causas que provocan desajustes en el funcionamiento de este tipo de organizaciones, con el objeto de hacerlas visibles, identificarlas y a fin de cuentas poderlas prevenir.

3.4 EVITAR LOS CONFLICTOS

Los conflictos y las crisis son inherentes a la vida misma, no podemos ni tiene sentido evitarlos, si debemos saber adelantarnos y enfrentarlos. Son los que nos provocan incomodidad y esa incomodidad promueve el cambio, nadie cambia si está cómodo.

El medio cambia y nos genera sensación de que las cosas no son como esperamos, la empresa crece y evoluciona y debe cambiar la estructura, el personal, incorporar gente nueva, generar otros procesos es un estado de cambio constante.

En un reportaje, a Gustavo Zerbino, quien fue uno de los sobrevivientes de la tragedia de los andes cuando tenía 19 años, este explica que: "Una familia tiene varias generaciones. En el tiempo las crisis familiares son como las semanas, todas las semanas hay crisis. Si en cada crisis naufragara la familia, no existirían ni las empresas familiares ni nada. La crisis es algo natural, es permanente. Aprender a administrar las crisis es una de las cosas más difíciles, pero también más fáciles a la vez. Lo difícil sería si yo pretendiera vivir en un mundo sin crisis, y que cada vez que me pase algo me sintiera como si iba a morir. Pero si yo acepto que vivo en un mundo en el que el cambio es constante, estoy preparado para la crisis."

El objetivo a dejar en claro es que, cuando decimos Evitar los conflictos estamos diciendo Enfrentar los conflictos. Si no, corremos el riesgo que por evitar lo inevitable estemos negando, u ocultando algo que

en algún momento saldrá a la luz, y si entonces lo hará como un problema mayor.

Sin ninguna duda las crisis son oportunidades. Existen Empresas exitosas que comenzaron a dar el gran cambio cuando vieron o mejor dicho sintieron que estaban en el fondo, sin salida posible, entonces arriesgaron todo, sin nada que perder y tuvieron éxito.

“El estado ideal a alcanzar es que nos pongamos incómodos por el conflicto que va a venir y no por el que ya está instalado o el que apareció repentinamente. Y que esa incomodidad sea la que impulsa los cambios”

La empresa familiar, por su naturaleza, presenta ciertos retos que le son únicos, y que no presentan empresas de otra naturaleza. Entre ellos:

- 1) Cómo separar la relación familiar de la de negocios
- 2) Cómo mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones
- 3) Cómo planificar la sucesión y la repartición accionaría.

Cómo tratar los conflictos comunes de empresas familiares

Hay muchas ventajas en las empresas de propiedad familiar. Cuando las cosas van de la manera que imaginamos, la familia trabaja en conjunto hacia los negocios comunes y metas familiares. Se tienen confianza entre sí y proporcionan unos a otros la flexibilidad necesaria para alcanzar el éxito financiero y personal. Sin embargo, las cosas no siempre salen según lo planeado y los conflictos son comunes en la empresa familiar.

Algunos de los retos frecuentes que se presentan en las empresas de propiedad familiar incluyen:

- Los conflictos impulsados por la emoción: el trabajo con los familiares es más emocional que trabajar con los colegas que no los son. Años de emoción pueden intervenir en cada interacción.
- El empleo de parientes sin tener en cuenta sus capacidades o talentos: usted puede contratar a su yerno o primo perezoso, porque es en el mejor interés de la familia, incluso si no cree que sea en el mejor de la empresa.

3.5 CÓMO RESOLVER PROBLEMAS COMUNES EN EMPRESAS FAMILIARES

Si bien es más complicado resolver los problemas de la empresa familiar que otros tipos de problemas de negocios, no es imposible. Las siguientes acciones pueden ayudar a prevenir muchos problemas del negocio familiar y resolver los problemas que ya han ocurrido. En concreto:

3.5.1 INSTRUCCIONES ESCRITAS CON CLARIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES:

La cadena de mando debe ser clara y cada empleado debe estar consciente de ello. Esto puede ayudar, por ejemplo, cuando una hija es gerente de la compañía y su padre es un empleado o inversionista en

Silencio. Si la hija quiere tomar una decisión que está en conflicto con el punto de vista del padre, entonces la hija puede debatirse entre su papel de niña y de gerente. Es evidente que las directrices escritas que dan a la hija la autoridad para tomar decisiones pueden dar lugar a que la hija tome la decisión que ella cree que es mejor para la empresa sin tener en cuenta los sentimientos de la familia.

3.5.2 RESPONSABILIDADES DEL EMPLEO REDACTADAS CON CLARIDAD:

Cada empleado debe recibir una copia de las responsabilidades del trabajo correspondientes a su posición. Si el empleado no cumple con estas responsabilidades, entonces la administración tiene la responsabilidad de despedirlo, incluso si el empleado es un pariente. Es evidente que con directrices sobre el trabajo redactadas claramente se pueden reducir los despidos de personal y ser más objetivo.

3.5.3 CONTRATAR AL MENOS UN MIEMBRO NO FAMILIAR EN UNA POSICIÓN ADMINISTRATIVA:

Esta persona no debe tener ninguna alianza preexistente con cualquier miembro de la familia y debe ser objetiva. Esta persona debe tener buenas habilidades de negocios y de gestión y ser lo suficientemente fuerte para mantenerse al margen de disputas familiares.

3.5.4 PLAN PARA LA PRÓXIMA GENERACIÓN DE LIDERAZGO:

Si los miembros de la familia a cargo de la empresa están enfermos o a punto de jubilarse, entonces la familia debe planear de antemano quién se hará cargo de la empresa. No espere a que se presente una crisis de huelga. La pérdida de un progenitor es emocionalmente difícil y un momento en que debiera estar triste junto con su familia, en vez de pelear con sus hermanos y primos sobre quién va a dirigir el negocio.

Mantener las Líneas de Comunicación Abiertas y Funcionando:

Tener reuniones regularmente para que todos entiendan lo que está pasando con el negocio, pero sólo debe hablarse del trabajo en el trabajo. Del mismo modo, a muchas familias les resulta beneficioso hablar de asuntos de familia fuera del lugar de trabajo.

3.5.5 CONTRATAR A CONSULTORES EXTERNOS:

La objetividad de los consultores independientes externos puede aportar claridad a un negocio familiar. Por ejemplo, un consejero de negocios puede ayudarle a desarrollar ideas y estrategias para promover su negocio, un abogado puede ayudarle a desarrollar políticas y procedimientos y un contador le puede asesorar sobre asuntos legales.

Con el fin de maximizar los beneficios de ser dueño de un negocio familiar, es importante estar conscientes de los posibles problemas y afrontar activamente los conflictos por el bien de su familia y de

su negocio.

3.6 LA SUCESION DE PODER EN LA EMPRESA FAMILIAR

Peter Drucker opina respecto al traspaso de la administración:

“La gente presta muy poca atención al proceso de sucesión, aunque es de hecho, la prueba máxima de una buena gestión”.

En una empresa familiar se pueden encontrar cosas inesperadas, intangibles, asuntos no hablados pero si pensados o actuados por los protagonistas (fundadores y sucesores) y una serie de situaciones difíciles de resolver que hacen que la sucesión de poder en la empresa familiar sea un proceso difícil y complicado de llevar a cabo.

En el momento de la sucesión, la empresa familiar sufre profundas transformaciones tanto en su interior como en la familia que la integra. Según Saldaña (1998), el momento de la sucesión consta de varios actos:

- La decisión de que ya es hora de la sucesión
- La búsqueda del candidato
- El aterrizaje de la sucesión
- La operación de la sucesión
- El retiro

Cualquier persona piensa que ser dueño de una empresa familiar, debe ser un asunto de familia, y transferirla a la generación siguiente tendría que ser satisfactorio para todos.

Pero las familias y las empresas son organismos complejos e imprevisibles. Las personas que constituyen una familia suelen relacionarse entre sí de modo que no es el más adecuado para los negocios. Es por eso que es esencial que todo fundador o dueño de una empresa familiar elabore un plan de sucesión con la mayor antelación posible.

Lea (1993) explica que para ser eficaz, la planificación de la sucesión debe ser objetiva, realista y estratégica. Hay que reconocer que es difícil la objetividad al planificar la sucesión de una empresa familiar, por consiguiente, es común que el fundador se deje llevar por los sentimientos, planificando con el corazón y no con la cabeza. También es importante que un plan de sucesión sea realista en cuanto a la determinación de las características familiares y comerciales que favorecerán el proceso de la sucesión o lo obstaculizarán, en cuanto a la identificación de los miembros de la familia que posean las aptitudes, conocimientos e inclinaciones adecuados para dirigir la empresa, en cuanto a la evaluación de la experiencia de la generación siguiente y sus necesidades de formación para convertirse en propietarios eficientes y por último, en cuanto a la elaboración de un plan para la transferencia suave

y segura del poder junto con sus responsabilidades y beneficios.

Al planificar estratégicamente la sucesión, se establecen objetivos claros y se definen con detalle una serie de acciones que deberán ser realizadas para alcanzar cada objetivo en determinada fecha previamente establecida.

3.6.1 ETAPAS POR LAS QUE PASA UN SUCESOR

“La sucesión de padre a hijo en el liderazgo de una empresa controlada por la familia, involucra un proceso cronológico a largo plazo de socialización en los cuales los sucesores de la familia se preparan gradualmente para el liderazgo a través del aprendizaje de experiencias en el transcurso de su vida” (Longenecker, Schoen, 1978).

Cogswell, define la socialización como un proceso mediante el cual los individuos se preparan para su participación en un sistema o en una sociedad, en este caso: Familia – Negocio.

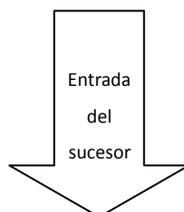
Longenecker y Schoen 1978, proponen un modelo en el se define el proceso de sucesión de padre a hijo como un proceso a largo plazo que se divide en seis etapas.

Estas etapas se relacionan con dos eventos importantes durante el proceso de sucesión: la entrada del sucesor a la organización como un trabajador de tiempo completo y la transferencia de la posición de liderazgo del sucesor. Las tres primeras etapas ocurren antes de que el sucesor entre al negocio. De igual forma, las etapas funcionales están relacionadas con el desarrollo del sucesor siendo un miembro de tiempo completo y más tarde asumiendo la presidencia. Las últimas dos etapas se refieren a la actividad y el aprendizaje del sucesor después de la entrega de la presidencia.

Etapa Pre – Negocio: El sucesor puede estar alerta de algunas facetas de la organización o de la industria. Se da la orientación al sucesor por los miembros de la familia de forma no planeada y pasiva.

Etapa Introdutoria: El sucesor quizás puede estar expuesto por los miembros de la familia a asistir a otras tareas de la organización y conocer a personas que participan en el ambiente del negocio antes de obtener un empleo de medio tiempo en el negocio.

Etapa Introdutoria Funcional: El sucesor es un trabajador de medio tiempo dentro de la organización. Gradualmente el trabajo se convierte en algo más complejo. Incluye la educación y el trabajo de tiempo completo en otras organizaciones.



Etapa Funcional: El sucesor entra a la organización como empleado de tiempo completo, sin embargo son trabajos que no tienen secuencia ni poder de decisión.

Etapa Avanzada – Funcional: El sucesor asume posiciones con poder de decisión. Incluye la supervisión de puestos antes de convertirse en el presidente.

Etapa de Sucesión Temprana: El sucesor asume la presidencia. Incluye el tiempo que se le da al sucesor para convertirse en líder y ser la cabeza de la organización.

Etapa de Maduración: El sucesor se convierte en el único líder con el poder autoritario correspondiente.

3.7 ANTICIPANDO LAS TRANSICIONES DE GENERACIÓN A GENERACIÓN

3.7.1 PRIMERA GENERACIÓN: EL FUNDADOR

Uno de los factores más importantes en el desarrollo de la cultura en una empresa familiar es la presencia de un fundador carismático y tenaz. Dyer (1986) delinea algunos de los atributos que poseen estos líderes: altos niveles de auto – confianza, dominio y una fuerte convicción de sus creencias. También son capaces de ser un modelo ejemplar, crear impresiones de competencias y éxitos, transmitir altas expectativas y seguridad a sus seguidores y generar comportamientos motivacionales.

Dados estos atributos, la cultura en la empresa familiar de primera generación es muy distinta a la cultura de las generaciones subsecuentes.

Los fundadores cuentan con un conjunto de criterios propio que incorporan a la organización, transmitiendo su misión, objetivos y estructuras a los empleados. Los líderes de las empresas familiares son vistos como “protectores” configurando a la organización de manera paternalista en donde los miembros de la organización comporten la visión del fundador y le ofrecen lealtad y obediencia. De manera recíproca el fundador los soporta y los guía en el transcurso de su trabajo.

Dyer (1986) menciona que existen ventajas durante esta etapa ya que la lealtad y el compromiso de los empleados hacia la visión del fundador son muy elevados. El poder y la autoridad no son un problema ya que nadie tiene que preguntarse en donde recae el poder.

Sin embargo las desventajas de estos patrones culturales son relevantes. Algunas de ellas son: la dependencia excesiva por parte de los trabajadores hacia el fundador, la reacción lenta hacia ambientes cambiantes, la ineficiencia del proceso de tomas de decisiones, la falta de entrenamiento y desarrollo de

nuevos líderes, el sentimiento de inferioridad e incompetencia por parte de los miembros de la familia y trabajadores y la tendencia a concentrar el poder en un solo individuo: el fundador.

3.7.2 SEGUNDA Y TERCERA GENERACIÓN:

La estabilidad que existe durante la primera generación se debe a la habilidad del fundador para crear una organización resistente al cambio. Sin embargo, esto no sucede en las generaciones siguientes. Cuando el fundador sale de la empresa, surgen nuevas dinámicas y configuraciones culturales distintas de las que ya existían. Los patrones de las familias suelen cambiar de lo patriarcal a lo conflictivo y el consejo directivo se vuelve más activo una vez que el fundador se ha ido.

La diversidad de intereses dentro de la segunda generación crea varias coaliciones dentro de la familia y consejo de gobierno. Además se combinan ciertos patrones durante este cambio. En un principio la tradición paternalista persiste, normalmente esto ocurre cuando el poder se deja en manos del hijo mas grande. Después entra otro patrón, la cultura "laissez – faire" en la cual la familia entrega poco a poco responsabilidades a los empleados. Este patrón tiene la ventaja de recompensar y motivar a los empleados no familiares otorgándoles libertad y autonomía. Por último la cultura participativa crea comités, consejos y otros medios que median las discusiones entre los familiares y los no familiares.

El reto de la segunda y tercera generación, como lo señala Dyer (1986), recae en la habilidad de los líderes de las empresas familiares para administrar los problemas que se van presentando, además, deben ser capaces de articular una clara visión del futuro y demostrar cómo se van a satisfacer las necesidades encontradas en este nuevo régimen

Con cada cambio generacional, aproximadamente un tercio de las empresas familiares desaparece. A la tercera generación sólo un pequeño porcentaje sobrevive.

Los expertos coinciden en que la causa principal de tal elevada mortandad es no resolver adecuadamente los retos de la sucesión del poder a lo largo de distintas generaciones.

La dificultad de la sucesión familiar radica en una serie de dinámicas altamente emocionales que se superponen a las ya de por sí complicadas dinámicas de sucesión en cualquier empresa. Cada transición generacional presenta tensiones emocionales distintas.

En la primera generación el reto psicológico para el fundador es "soltar" la dirección de una empresa que él mismo ha fundado, probablemente a fuerza de carácter marcando su trayectoria vital.

El reto sucesorio radica en transmitir la dirección (función distinta de la propiedad o accionariado) a la persona más competente entre los familiares de la generación siguiente, normalmente hermano.

La segunda transición suele enfrentar a esos mismos hermanos con el reto psicológico de aceptar el liderazgo ejecutivo de un miembro de otra rama de la familia por sus mejores competencias. También se

da un reto profesional, que suele consistir en no romper la unidad estratégica de la empresa, es continuación decir en no dividir el negocio dando cada unidad resultante a una de las ramas familiares, con el objetivo de aliviar las tensiones entre las mismas.

La tercera transición es la que enfrenta el reto de la dirección familiar versus la propiedad familiar. Ante el aumento demográfico de los componentes de la familia y las consiguientes complicaciones de sucesión profesional dentro de la misma, el reto está en decidir si la empresa familiar será de dirección (miembros de la familia gestionan la empresa) o sólo de propiedad (son sólo accionistas y el reto reside en la elección y control de los directivos).

Una correcta sucesión entre generaciones en el seno de una empresa familiar no es algo que tienda a suceder espontáneamente. Al contrario, sólo si se encara de manera explícita, formal y alineada con la estrategia y estructura de la empresa existen probabilidades altas de éxito.

La sucesión en la empresa familiar necesita dos mecanismos básicos: un plan de sucesión y un protocolo familiar. Macoser S.A, transita un cambio generacional entre la segunda y la tercera generación. Miguel Ángel Gallo nos orienta para conseguir una buena sucesión

“La Sucesión en la Empresa Familiar”

El análisis de empresas familiares “sanas” en tercera generación, que se pueden definir como “coaliciones de primos” con fortalezas para continuar compitiendo con éxito en un entorno cada vez más global, con ilusión viva por su desarrollo y por la incorporación de la cuarta generación, ayuda a descubrir qué cosas hacer en segunda generación para tener éxito en la transmisión a la siguiente generación.

Un primer punto, y muy importante por estar en la base, consiste en poner los medios necesarios para la profunda capacitación en la profesión de dirigir de los miembros de la familia que se incorporen a trabajar en la empresa familiar, sabiendo que conforme avanza el tamaño e importancia de la empresa, se desarrolla el campo de conocimientos de dirección y las personas tienen más oportunidades de estudiar, circunstancias que casi seguro se darán cuando la tercera generación pueda entrar en la empresa, resultará prácticamente impensable la presencia en las empresas familiares de miembros de la familia que sólo son capaces de desempeñar responsabilidades de bajo contenido directivo.

La gran mayoría de las empresas familiares de tercera generación exitosas, y la práctica totalidad de las de cuarta generación, se encuentran en el grupo que se conoce con el nombre de “Empresa de dirección familiar”. Es decir, son empresas en las que los miembros de la familia sólo se incorporan si están claramente capacitados para desempeñar responsabilidades de dirección y que, como corresponde a un directivo, saben y quieren apoyarse en sistemas de dirección profesionalmente diseñados.

En estas empresas familiares exitosas en tercera generación se hace tanto esfuerzo como se puede para evitar el “distanciamiento de las familias”, buscando que sus miembros continúen unidos a la empresa familiar en vez de “transformarse” en unos “accionistas pasivos” cuyo único nexo con la empresa es un

puro interés económico. Para conseguirlo, tanto los directivos familiares como los no familiares no cejan en su deseo y esfuerzo por despertar la confianza del resto de miembros de la familia, manifestándolo de manera concreta en sus modos de actuar en la empresa y en una forma de informar plenamente veraz sobre la situación, actuaciones y los resultados.

Sólo así se consigue que una familia cada vez más grande y físicamente más distanciada, continúe comprometida con una empresa que no sólo considera como suya sino, también, como una de las mejores alternativas disponibles para invertir su capital, comportándose como accionista “sereno”, incluso en períodos económicamente más difíciles.

Como era de esperar, en estas empresas familiares exitosas en tercera generación, se avanza progresivamente en el diseño y aplicación de sistemas que permitan garantizar “liquidez a los propietarios”, partiendo con el establecimiento de métodos para adquirir periódicamente pequeñas proporciones del capital o sistemas de “micro liquidez”, hasta llegar a la apertura controlada del capital de la empresa familiar a terceros propietarios.

En relación con este punto conviene insistir de nuevo en que la unidad y el compromiso de los miembros de la familia no pueden permanecer en el tiempo a lo largo de sucesivas generaciones, si no hay libertad para que cada uno tome la decisión de continuar o no formando parte del grupo, y esta libertad, que se debe manifestar en diversos puntos, necesariamente ha de darse en la posibilidad real de cancelar, sin daños económicos graves, el nexo de unión originado por ser copropietarios de una misma cosa.

Estas empresas familiares exitosas en tercera generación también se esfuerzan, de manera similar a como lo hacen las empresas no familiares, por ser una excelente alternativa de inversión para sus propietarios, de manera que la combinación entre la liquidez, los dividendos, los incrementos en el valor de la propiedad en el transcurso del tiempo y el riesgo, proporcione como conjunto unos “rendimientos del capital” que puedan ser considerados de mercado.

Asimismo, estas empresas familiares exitosas en tercera generación establecen procedimientos, por ejemplo, por vía de protocolos familiares, para que los problemas de la familia se resuelvan en el marco que les corresponde, sin interferir innecesariamente en la empresa, de manera que ésta no sea el campo en el que se dirimen las «diferencias entre los intereses personales», sino la ocasión para vivir los valores compartidos por las familias y el lugar donde se hace crecer su patrimonio.

Cuando las empresas familiares en segunda generación avanzan acertadamente en los puntos anteriores y, por producirse una sucesión exitosa, se incorpora profesionalmente la tercera generación preparada a una organización bien desarrollada, se han puesto los cimientos para llegar a formar parte del grupo de empresas familiares que resultan invencibles durante períodos muy prolongados de tiempo.

VÍCTIMAS Y VILLANOS

DISPUTAS, INTRIGAS, QUERELLAS JUDICIALES Y HASTA ASESINATOS. LAS GUERRAS INTESTINAS DE LAS SOCIEDADES DE FAMILIA PUEDEN DESTRUIRLO TODO. UN REPASO POR DIVERSOS CASOS BRINDA ALGUNAS LECCIONES PARA ACTUAR A TIEMPO.

Empresas Familiares | Manejo de conflictos

Nigel Nicholson es profesor de Conducta Organizacional de LBS. Su último libro es *Family Wars: Classic Conflicts in Family Business and How to Deal with Them*, escrito junto con Grant Gordon (Kogan Page, 2008).

“Usted está en una conferencia de negocios. En la pausa para el café, lo sorprende una conversación que no es otra cosa que un duro intercambio de vituperios entre dos socios comerciales. Se siente consternado, ese lenguaje cruza la línea de las prácticas de negocios aceptables. De hecho, suena a horrible pelea, lo suficientemente grande como para terminar con cualquier sociedad. De pronto, atónito, observa, que la tensión se diluye en el aire. Uno de ellos hace una broma y los dos terminan riendo en un espectáculo extraordinario de profunda amistad.

Pero ¿Cómo puede ser? Alguien los presenta: resulta que el Hombre y la Mujer son hermanos y ambos dirigen una compañía mediana.

Hay pocos contextos, fuera de la empresa familiar, en los que tal situación es posible.

Las familias suelen ser una caldera de emociones, pero los lazos que las unen a menudo son más fuertes que los que las separan, por lo cual pueden controlar los sentimientos de maneras inverosímiles para los de afuera. Muchas compañías familiares saben cómo capitalizar esos vínculos. Desarrollan culturas de intimidad, dinamismo, honestidad y lealtad, que les brindan una ventaja competitiva comprobada y difícil de imitar. Otras transitan el costado negativo. Las tendencias malignas derrotan a las constructivas, y los grupos se atrincheran o se separan. Sin embargo, el alejamiento de la sociedad familiar nunca es fácil de concretar.

Dirigir una empresa puede someter al grupo a la destrucción y viceversa, cuando la familia lleva el modelo de negocios hasta extremos imposibles para satisfacer el ego y los caprichos de determinados miembros. La dificultad radica en que esos peligros no siempre son evidentes desde los inicios de un emprendimiento. En retrospectiva, es posible concluir que una familia determinada nunca debería haberse embarcado en un proyecto común: son demasiado conflictivos, neuróticos o incompatibles. ¿Pero qué sucede cuando la incapacidad aparece después de varias generaciones de éxito? Éste puede ser el caso más difícil. Si usted pertenece a la cuarta generación de una empresa de 100 años, ¿estaría dispuesto a levantar la mano y decir: “No puedo hacerlo, déjenme afuera de esto”? Por lo general, la familia sigue adelante a pesar del hartazgo de la ineptitud o la ira abrasadora, hasta que el cáncer de la incompetencia o las malas intenciones terminan por matar a la compañía.

Novela de la tarde

En *Family Wars*, el libro que escribimos con Grant Gordon, director general del Institute for Family Business del Reino Unido, analizamos 24 historias de distintos lugares del mundo y algunos de los conflictos familiares de más alto perfil de los últimos tiempos. Nos propusimos descubrir qué tenían en común y qué lecciones podíamos aprender.

La mezcla es fascinante. Hay pavorosos melodramas de traiciones y venganzas implacables y, en uno de los casos (la saga de los Gucci), hasta un asesino a sueldo. Hay historias más triviales pero también deprimentes, en las que las familias se encierran en posiciones de creciente atrincheramiento. Algunas terminan desapareciendo en los márgenes de la ley, sin energía ni recursos. Otras son sencillamente tristes, con relaciones exprimidas y fracturadas por batallas internas desesperadas entre los miembros del grupo, cuyos intereses se han vuelto irreconciliables.

Claro que también hay historias de heroísmo, supervivencia, decisión y salvación, cuando la gente emerge de los conflictos más fuerte, más sabia y más a tono con la realidad.

En ciertos casos, esto implica quitarse la pesada carga de la empresa de familia y encontrar un destino personal renovado. La pregunta es: ¿cómo podemos entender, predecir y gestionar una historia familiar en proceso de desarrollo? Abordaremos el tema por etapas, empezando con el fundador.

La maldición de la estirpe

Si hay una cuestión que eclipsa a las demás es la de los demonios interiores de los líderes masculinos poderosos. A menudo son los fundadores, impulsados por una visión implacable que barre con todo lo que hubo antes, incluida su familia. Henry Ford es un caso clásico. Ejerció el control total sobre su hijo hasta la inoportuna muerte de este último, y luego trató de anular el avance de su nieto. Este drama, digno de Shakespeare, terminó con el fundador destronado por la viuda de su hijo y la instalación de Henry Ford II como nuevo soberano.

El impulso obsesivo que caracteriza a muchos emprendedores líderes puede afectar la vida familiar de

otras maneras. A menudo, son padres ausentes. Y si los hijos, por su carácter, necesitan una crianza basada en la autoridad, ese abandono puede desatar una indisciplina que perjudicará a la empresa cuando lleguen a la edad de participar en ella. Es lo que ocurrió en la saga de la histórica, complicada y desastrosa familia Shoen, fundadora de la empresa estadounidense de alquiler de remolques U-Haul.

En otros casos, los padres pueden ser despiadados, y crían hijos en medio de la ira y la neurosis. La familia Gallo, viñateros de California, responde a este patrón. Joe Gallo, un hombre dotado pero volátil e inculto, no les facilitó las cosas a sus hijos, y sembró las semillas de la discordia al rehusarse a asociar a su hijo mayor en el emprendimiento como recompensa por sus esfuerzos. La tragedia golpeó la puerta cuando el padre y su esposa fueron encontrados muertos en la granja familiar (la Justicia determinó que Joe Gallo asesinó a su mujer y luego se suicidó). Los dos hijos mayores montaron el negocio de vinos que hoy sigue prosperando, pero su avance cayó en las redes de un conflicto entre ellos y un tercer hermano, que entabló una serie de costosas batallas porque lo habían marginado del emprendimiento.

Ni juntos ni separados

En las empresas de familia suelen darse dos elementos comunes. Uno es el conflicto padre-hijo. En casos como el de Henry Ford, los padres ven en el poder creciente de sus vástagos una señal de su propia pérdida de poder. En IBM, un negocio casi familiar en sus primeros tiempos, los Tom Watson, padre e hijo, se agarraron a los golpes hasta el cansancio.

El segundo elemento es el conflicto entre los hermanos. Una vez más, es casi exclusivamente un asunto masculino. En la dosis justa, la rivalidad es normal y hasta positiva para el desarrollo del negocio, pero a veces puede resultar una desventaja. No parece importar demasiado cuánta es la riqueza a compartir; es la interdependencia forzada sobre un único recurso lo que enciende el conflicto. Esto puede ocurrir cuando los hermanos intentan hacer valer una jerarquía basada en la edad. Los más jóvenes suelen rebelarse y exigen el cumplimiento de sus derechos. En la familia Koch, propietaria de un conglomerado industrial de los Estados Unidos, el clima de crianza autoritaria se repitió en el tratamiento del hermano mayor hacia el menor, cuya venganza causó estragos en las finanzas y la reputación de ambos protagonistas.

En otra forma de conflicto fraternal, los hermanos compiten como iguales. Un caso sonado es el de la familia Dassler, en la que los dos hijos varones, Adi y Rudi, terminaron desatando los cordones de su empresa de calzado deportivo e instalándose como firmas rivales: Adidas y Puma.

Es curioso lo difícil que les resulta separarse a los miembros belicosos de la familia, y cómo florecen las nuevas oportunidades cuando lo hacen. Un ejemplo interesante es el del poderoso imperio industrial indio Reliance. Dos hermanos varones, Mukesh y Anil Ambani, muy diferentes en temperamento pero iguales en ambición, mantuvieron unidos sus intereses comerciales por el deseo de la familia de cumplir la voluntad de su difunto padre de que no se dividieran.

Sin embargo, la disputa entre los hermanos Ambani siguió siendo tan enconada y pública, que su madre

decidió intervenir para permitir la división de la compañía en dos partes, que luego se convirtieron en extraordinarias historias de éxito y crecimiento, y en jugadores clave para la transformación económica de la India. También del sur de Asia es el caso de los hermanos Pathak, uno de los pocos en los que la figura femenina desempeñó un papel importante. Después de la muerte de su padre, las hijas recurrieron a la Justicia para reclamar su parte del negocio de especias indias Patak. Su argumento prevaleció sobre los reclamos de tradición cultural.

Emancipación forzada

Otro tema recurrente de las empresas familiares es lo que denominamos “la trampa de la insularidad”; es decir, la imposibilidad de ver lo que está más allá de los intereses mezquinos del grupo y sus integrantes. Una cosa es el deseo de privacidad; es comprensible, pero todas las empresas se mueven en el territorio de lo público. A ello se suma la tendencia a dar a quienes vienen de afuera escasa responsabilidad en el liderazgo.

La historia de Guinness es un buen ejemplo. La empresa familiar tuvo éxito durante varias generaciones. Sin embargo, sus miembros se negaron a incorporar personal externo cuando el crecimiento del negocio lo hacía indispensable. La dependencia del primogénito varón se tradujo en un liderazgo inconsistente y débil cuando se necesitaba claridad de propósito. Después, cuando la familia se vio obligada a dar un paso al costado, cometió el error opuesto: no ejercer una propiedad responsable y no seguir de cerca a la gerencia profesional, que terminó hundiendo a la compañía en un escándalo por la manipulación del precio de las acciones.

En las empresas familiares maduras, un peligro común es el cisma. En ocasiones, la división se produce por la rebelión de algunos contra el orden establecido por los líderes.

En otras, las facciones se alinean en torno de diferentes intereses familiares. La causa más frecuente de estas divisiones es un grupo líder que presta escasa atención a los derechos y beneficios de otro, porque tienen diferente status respecto de la propiedad.

El reparto desigual de los beneficios aparenta ser el camino seguro para que las fisuras se conviertan en fracturas, como ocurrió con la familia Pritzker, cuyo imperio, que incluye a la cadena hotelera Hyatt, se derrumbó cuando algunos de sus miembros que no trabajaban en el negocio se embarcaron en una escalada de disputas sobre la riqueza y el poder.

El mejor remedio

Con frecuencia, las guerras familiares y sus consecuencias podrían haberse evitado con algunas medidas prácticas y sencillas. El mensaje es que hay que descubrir el alma, la identidad específica de su familia, y convertirla en la cortina musical del crecimiento y la prosperidad. Si el alma está enferma y la familia sufre patologías que no pueden resolverse con facilidad, entonces convoque a profesionales para que dirijan su empresa, y encuentre el mejor nivel de participación como propietario responsable que usted

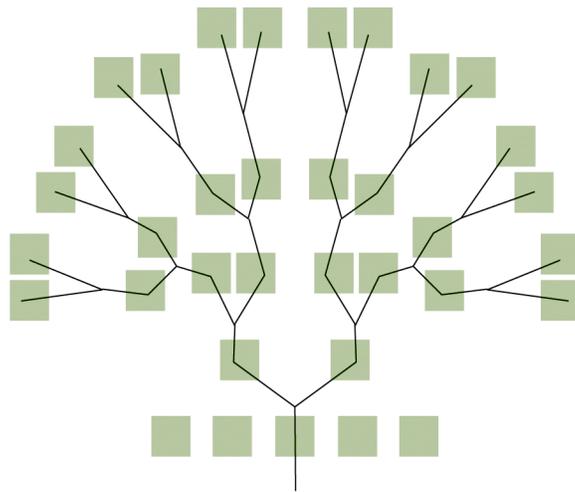
pueda sostener.

Recuerde: vender su parte no es un fracaso cuando la alternativa es el sufrimiento para la familia y para la empresa. Pero si decide seguir adelante, el principio clave es tener presente la visión más amplia del interés común de todos los interesados. Incorpore esto a la cultura y tendrá los medios necesarios para el éxito del negocio y la realización de la familia.

© Gestión/Scottish Family Business Association

Capitulo Nº 4: Rentabilidad más Armonía. El protocolo Familiar

El Protocolo Familiar Primera – Segunda – Tercera



4.1 INTRODUCCION

Macoser SA es una empresa de muchos años de tradición en la Industria nacional, su fábrica está radicada en el Parque Industrial de La Ciudad San Francisco produce máquinas para coser de uso domestico de marca "SINGER" y las cocinas a gas marca "FLORENCIA". En la actualidad la empresa, se encuentra en manos de las familias de los dos fundadores Anselmo Macchieraldo y Aquiles Macchieraldo.

En el presente la empresa se encuentra transitando por la tercera generación, de la cual no todos sus miembros se encuentran en la empresa. La segunda generación de primos tiene una unión especial, como de hermanos, y todos ellos procuran perpetuar estos valores para sus descendientes.

Esta empresa posee además una característica en particular, los fundadores crearon la empresa y estuvieron aproximadamente 30 años en ella, la segunda generación se incorporó luego y está desde hace 50 años; esta es la generación que hizo crecer la empresa.

4.2 EL POR QUÉ DE UN PROTOCOLO

El Protocolo es un Acuerdo Familiar, el objeto del mismo es fijar las bases que habrán de regular las relaciones entre la familia y las empresas del grupo familiar. Con esto se pretende que el grupo económico siga creciendo dentro de un marco de armonía y unidad familiar, respetando los valores que han hecho fuerte a la Empresa y a la familia.

El Protocolo Familiar se convertirá en una suerte de "constitución" que todos habrán de respetar.

Es el documento marco y constituyente que regula las relaciones entre familia, accionistas y empresa. El protocolo familiar puede ser definido como un acuerdo entre los accionistas familiares titulares de bienes o derechos que desean gestionar de manera unitaria y preservar a largo plazo, cuyo objeto es regular la organización corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre la familia, la empresa o el patrimonio.

Puede representar distintos grados de obligatoriedad. Puede tener carácter puramente moral, de pacto entre caballeros, o constituir un verdadero contrato que origina derechos y obligaciones entre las partes.

La organización de la empresa familiar es un entramado jurídico complejo, en el que el protocolo familiar como negocio básico y constituyente, integra negocios jurídicos típicos de distinta naturaleza creando figuras a medida que son utilizadas para construir la sociedad familiar. Entre estas figuras se encuentran los estatutos corporativos, el testamento, capitulaciones matrimoniales, fundaciones, etc.

Es tal la complejidad de las relaciones entre familia-accionistas-empresa, además de su naturaleza cambiante (estas relaciones dependen de si se trata de empresa familiar de primera, segunda, tercera o más generaciones), y de ser contingentes a los caracteres y vocaciones de las personas integrantes de la misma, que se hace necesaria la elaboración de un protocolo familiar que establezca el marco de esas relaciones, y proteja, por tanto, a la empresa familiar de los avatares de las personas, generaciones y las

circunstancias.

4.3 DEFINICION DE PROTOCOLO:

El Protocolo nace como un instrumento específico de la Empresas Familiares para regular todos aquellos aspectos que faciliten su continuidad, anticipándose a las eventuales discrepancias que puedan surgir y garantizando el mantenimiento de los principios básicos de la empresa y actividad. Busca obtener cohesión y comunicación familiar en torno a la realidad de la empresa.

Proceso con componentes jurídicos, económicos y empresariales pero sobre todo es un trabajo psicológico y emocional de la familia. Es conveniente adoptarlo en momento pacífico dado que es necesario contar con el consenso de todos los familiares y fijar un proceso de revisión periódico.

4.4 EL PROTOCOLO FAMILIAR

Es un documento de valor legal que consolida el proceso de sucesión en una empresa familiar.

A partir de su articulado, encuadra una serie de aspectos que tanto la familia como la empresa han pensado y consensado de manera anticipada como una forma de disminuir el riesgo de futuros conflictos.

Propicia un foro permanente de análisis y discusiones a través de los órganos de gobierno de la empresa, ajustados a una norma.

ES UN ACUERDO O CONTRATO ENTRE LOS MIEMBROS DE UNA FAMILIA EMPRESARIA

OBJETIVO

REGULAR LAS RELACIONES ENTRE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA Y LA EMPRESA FAMILIAR CON EL PROPOSITO DE GARANTIZAR, EN EL LARGO PLAZO EL BIENESTAR DE LA FAMILIA Y DEL NEGOCIO.

El Protocolo Familiar es un instrumento que regula las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa. Se trata de un mecanismo que trata dar respuesta a los problemas que pueden surgir a la hora

de plantearse la titularidad, sucesión y gobierno de una Empresa Familiar y que puede llegar a afectar a las relaciones profesionales, económicas o incluso personales entre familia y empresa. Este conjunto de pactos o códigos de conducta que suscriben los miembros del grupo familiar para garantizar la permanencia de la empresa es lo que se recoge en un Protocolo Familiar. Es, en realidad, un criterio único de actuación que aborda cuestiones de ámbito empresarial y familiar. El origen de los Protocolos Familiares puede encontrarse fundamentalmente en los países de tradición anglosajona, donde es considerado como un indicador de buen gobierno de las Empresas Familiares. Precisamente la figura del Protocolo Familiar se encuentra indisolublemente unida a la realidad de la Empresa Familiar que, como es bien conocido, constituye la parte fundamental del tejido empresarial español. La complejidad de este modelo de empresa, en razón a los elementos personales y profesionales que confluyen en la misma, es lo que impulsa en ocasiones la necesidad de elaborar un Protocolo Familiar. En definitiva, se trata de articular un mecanismo de reflexión y unos pactos que aseguren la continuidad de las sociedades de carácter familiar en un entorno económico cambiante, globalizado y competitivo, dotándolas de una mayor profesionalización.

El Decreto 171/2007 recoge una definición bastante acertada de lo que puede entenderse por un Protocolo Familiar, considerando como tal *“aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad”*.

El Protocolo es un mecanismo que, además de favorecer el cambio generacional, contribuye al equilibrio entre las cuestiones empresariales y familiares. Será necesario para ello delimitar exactamente los intereses de la familia y los de la sociedad, para evitar injerencias de un lado o de otro, causa habitual de crisis en las Empresas Familiares.

El equilibrio entre ambos campos de intereses permitirá prevenir y anticiparse a los conflictos que pudieran suscitarse. Por ello, en este tipo de documentos se abordan cuestiones tales como los derechos inherentes a la propiedad, la administración y gestión de la empresa o el trabajo asalariado por miembros de la familia en la empresa (cuestión siempre espinosa).

Así, algunos de los contenidos más relevantes del Protocolo serán los siguientes:

- Regulación de los aspectos relativos a la disposición y administración de las acciones/participaciones de la Empresa Familiar.
- Régimen de derechos y obligaciones inherentes a la condición de miembro de la familia.
- Definición de la política de contratación de familiares en la Empresa Familiar y su retribución.
- Establecimiento de las normas que regirán la sucesión entre familiares.

Por lo general, la regulación del Protocolo suele circunscribirse principalmente al patrimonio

empresarial de la familia. Sin embargo, por su carácter de pacto privado entre partes, el Protocolo no tiene un contenido predefinido, pudiendo regularse en él todo lo que los propios miembros de la familia estimen conveniente. En este sentido, es un negocio jurídico totalmente abierto y carente de las formalidades que se recogen para los órganos sociales de una sociedad. Es más, debido a que la regulación del Protocolo es libre y voluntaria, en caso de divergencia, los pactos que integren el Protocolo prevalecerán sobre los propios estatutos de la propia sociedad entre los miembros de la familia que hayan suscrito el Protocolo en cuestión.

4.5 OBJETIVOS DEL PROTOCOLO FAMILIAR:

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.

Con la constitución de un Protocolo Familiar se busca asegurar la continuidad de la Empresa y la resolución satisfactoria de los conflictos antes que los mismos se manifiesten. Es necesaria una firme voluntad de continuidad. Cuanto antes se realice mejor, siempre es más sencillo prever que regular posteriormente. Deben participar la mayor cantidad de miembros posibles, incluso quienes no trabajan en la empresa y quienes no forman parte directamente de ella.

Se trabaja a través del dialogo entre todos los miembros familiares de la empresa y de todas las generaciones.

¿Qué tan frecuentes son los Protocolos de Familia (PF)?

- En **Estados Unidos el 35%** de las empresas familiares tienen PF (Survey of American Family Business, 2002).
- En **Italia el 14%** de las empresas familiares tienen un PF (Associazione Italiana delle Aziende Familiari).

- En **España el 20%** tienen un PF - (Instituto de la Empresa Familiar).
- Se estima que, de las empresas familiares globalizadas, el 50% tiene PF - (Business School, Louzane, Suiza)

“El Protocolo Familiar como herramienta de prevención de conflictos en la empresa familiar”

Para el Banco Interamericano de Desarrollo, las empresas familiares son muy importantes por ser las mayores generadoras del PBI y del empleo en el país y en el mundo.

El Protocolo familiar como herramienta de prevención apunta a que las empresas familiares puedan sobrevivir en el tiempo y sean eficientes en su administración, ya que el conflicto de roles que se genera en este tipo de familia hace muy difícil llegar a lograr el *objetivo de la Empresa y la Familia*, esto es: Rentabilidad mas armonía.

Según las estadísticas disponibles, de cada 100 Empresas Familiares que se acercan a segunda generación sólo 30 sobreviven y, de éstas, sólo 15 continúan activas en tercera generación.

En la Argentina, las empresas familiares representan alrededor de 75% de las unidades económicas, aportan 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y controlan 95% de la comercialización. Estas cifras son mayores en Estados Unidos y en Europa.

El objetivo que tienen todos los programas especializados en Empresas Familiares es crear los órganos de gobierno y el protocolo en la empresa familiar, dado que éstas son herramientas que según lo que se ha estudiado en las empresas exitosas ayudan a la supervivencia y competitividad.

“La gente le presta muy poca atención al proceso de sucesión, aunque es, de hecho, la prueba máxima de una buena gestión” Peter Drucker

Una empresa es familiar, cuando una o más personas de una o más familias tienen una participación en la propiedad que les permite ejercer a través de sus miembros, sean o no de la familia, el control del gobierno de la empresa buscando la trascendencia.

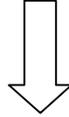
Un reto fundamental de las empresas de familia es mantener una gestión competitiva del negocio y al mismo tiempo conservar armoniosas las relaciones entre sus miembros buscando la trascendencia. ***La anticipación de lo obvio.***

Una investigación desarrollada en la Universidad de Harvard sobre 1000 empresas familiares de todo el mundo que no habían logrado llegar a la tercera generación, arrojó las siguientes conclusiones:

- ✓ El 10% fracaso por falta de un sucesor competente
- ✓ El 20% sucumbió por dificultades propias del negocio

- ✓ El 60% por dificultades y conflictos familiares
- ✓ El 10% por falta de capital para inyectar en el momento requerido

La Herramienta



Contenido del protocolo familiar

- Historia de la familia empresaria
- Visión compartida
- Tipo de empresa que se pretende lograr
- Valores fundamentales de la empresa familiar
- Normas de evolución de los familiares en la empresa (ingreso y desarrollo)
- Criterios de remuneraciones
- Criterios de selección del o los sucesores
- Criterios de seguridad de los sucedidos
- Criterios de transferencia de derechos sobre la empresa
- Criterios de ingreso de los familiares políticos a la empresa
- Normas disciplinarias de los familiares en la empresa
- Mecanismos de comunicación e información
- Criterios para el aumento de capital
- Criterios de inversión en nuevas u otras empresas
- Criterios de resolución de conflictos
- Blindaje Jurídico

A esta herramienta se le agrega el armado de:

4.6 ÓRGANOS DE GOBIERNO

Son instituciones creadas a partir del proceso de sucesión anticipada y construcción del protocolo que tienen funciones específicas de salvaguarda del protocolo familiar para mantener la coordinación y la armonía entre los tres sistemas que conforman la empresa familiar (Familia – Empresa – Patrimonio).

Estos órganos de gobierno en general se denominan:

Consejo de Familia (para proteger el círculo de la familia)

Directorio (para proteger la empresa)

Junta de socios o asamblea de accionistas (para proteger la propiedad)

La correcta interacción entre estos tres órganos asegura que los conflictos de la familia no afecten a la empresa, que se mantengan los valores y resuelvan certeramente los conflictos, la y un sistema transparente de la información, entre otras cuestiones.

Además de velar por la profesionalización de los familiares que trabajan en la empresa familiar, es necesario profesionalizar los sistemas de dirección, o sea, los que están relacionados con las decisiones sobre asignación de recursos, evaluación, formación y promoción de los directivos y remuneración de los mismos. Los sistemas de dirección constituyen buena parte de la “línea fronteriza” de las relaciones entre la familia y la empresa y cuando se profesionalizan, se crea una importante garantía de que la empresa no caerá en la trampa de confundir la capacidad de dirigir de un miembro de la familia con el hecho de ser propietario, ni en la de pagar remuneraciones a los familiares con criterios distintos de los mercados. Los órganos de gobiernos, como hemos mencionado anteriormente, son:

4.7 ASAMBLEA O JUNTA DE ACCIONISTAS:

La asamblea de accionistas tiene como misión analizar y resolver todos los temas propios de las actividades realizadas por la empresa a partir de la información económica y financiera que debe brindar la dirección. También debe asignar a los miembros del directorio, así como su revocación y retribución.

Dodero (2002) explica que la asamblea de accionistas no es un órgano permanente dentro de la empresa familiar ya que estos se reúnen únicamente en las fechas previstas en el estatuto social o a requerimiento de la dirección.

4.8 CONSEJO DE ADMINISTRACION O DIRECTORIO:

El consejo de administración si es un órgano permanente en una empresa familiar. Este tiene por misión dirigir y controlar el progreso de los negocios con el objeto de proteger los intereses de los accionistas. El objetivo del comité es conseguir un equipo eficaz que agregue valor económico y social a los accionistas y a la organización.

Los miembros del comité pueden ser:

- Miembros de la familia que trabajan en la empresa

- Miembros de la familia que no trabajan en la empresa
- No familiares que ocupan puestos en la gerencia
- No familiares externos a la empresa

Este equipo directivo debe estar formado por personas que puedan dar una opinión honesta de las actividades de la empresa.

Grabinsky (1994) menciona las actividades que realizan los consejos de administración:

- ✓ Establecer la misión y los objetivos
- ✓ Definir y aprobar políticas
- ✓ Dar profundidad administrativa a las decisiones
- ✓ Fijar estrategias corporativas
- ✓ Dar solidez a los planes de crecimiento empresariales
- ✓ Cuestionar decisiones sin personalizar
- ✓ Ayudar a manejar eficientemente la sucesión

La magnitud de la empresa no es una limitante para la formación y buen funcionamiento de un consejo efectivo de administración. Para que un consejo funcione requiere ser tomado seriamente, vía consenso y ser el organismo rector de las directivas de la empresa. Es un proyecto clave para la supervivencia de la empresa familiar. El consejo de administración debe estructurarse y definir el deseo del emprendedor, su familia y los socios para profesionalizar la toma de decisiones trascendentales.

4.9 ASAMBLEA FAMILIAR Y CONSEJO DE FAMILIA:

Los órganos de gobierno no solamente ayudan a una empresa familiar a sobrevivir, también son efectivos para el fomento de la unidad familiar. Cuando el fundador de la empresa quiere darle continuidad al negocio a través de sus descendientes y así no perder las características que conforman a una empresa familiar, es conveniente contar con órganos de gobierno que ayuden a regular las relaciones familia-empresa. El órgano de gobierno que regula esta interacción es La asamblea familiar o el Consejo Familiar. La estructura de este órgano debe generar mayor compromiso de los familiares con la empresa y mayor unidad dentro de la familia.

“La asamblea familiar tiene como objetivo principal construir un ámbito de discusión en el que los familiares decidan desde los valores básicos a mantener hasta el grado de su compromiso con la empresa familiar” Doderó

“El Consejo Familiar desempeña un rol vital en el diseño de las políticas y los modos de resolver los posible conflictos entre familiares, desde las remuneraciones hasta las causales para abandonar la empresa familiar. Además, el consejo familiar ha de educar a los familiares sobre sus derechos y

obligaciones con respecto a la empresa”.

El consejo Familiar trata de evitar que los problemas familiares trasciendan a la empresa.

4.10 LA CONSTITUCIÓN O PROTOCOLO FAMILIAR.

Las empresas familiares que tienen el firme propósito de continuidad en el tiempo y de seguir con su crecimiento, tienen que tomar la decisión de plantearse, en algún momento de su vida, cómo van a ser en el futuro las relaciones entre los miembros de la familia y de plantearse una estructuración lo más formal posible de estas relaciones, de manera que se den las mayores garantías a sus relaciones, su unidad, su armonía, la continuidad en la propiedad, la excelencia en la dirección de la empresa, etc.

En ocasiones esta relación se plantea por escrito en forma de "Declaración de principios", o concretamente en forma de lo que se ha dado en llamar la "Constitución o Protocolo familiar", que todos los miembros de la familia en una generación concretan como marco de relaciones que se obligan a cumplir y se esforzarán en vivir. En otras ocasiones estos modos de actuar conforman unas "tradiciones no escritas", pero sí vividas.

Lo más conveniente es que se formalice por escrito, en forma de Protocolo que todos los miembros de la familia se dan a sí mismos para gobernarse y que todos sepan a qué atenerse. El Consejo de Familia, de ordinario, es el gobernante y árbitro del Protocolo.

¿Por qué tener una Constitución o protocolo familiar?:

- Para conseguir una mayor ARMONÍA.
- Para una mayor CLARIDAD en las relaciones.
- Para evitar manipulaciones.
- Para que todos utilicen el mismo lenguaje.
- Para fomentar la unidad creativa.
- Para conseguir madurar por medio del encuentro.
- Para EVITAR CONFLICTOS innecesarios.
- Para dar MENSAJES CLAROS A LOS FAMILIARES, y
- Para fijar expectativas a UN NIVEL ADECUADO.
- Para compatibilizar los intereses de la Empresa Familiar y los individuales.
- A fin de facilitar que la dirección por liderazgo y la obligación de información y vigilancia, sean compatibles.
- Poder compatibilizar la profesionalidad ejercida por no familiares y el acceso de los miembros de la familia a los puestos de trabajo. Mantener una cierta independencia profesional.
- Para clarificar la obligación de INFORMACIÓN Y TRANSPARENCIA versus CONFIDENCIALIDAD.

Como ya se ha dicho, la Empresa Familiar está configurada por el sistema familia (los miembros de la familia), el sistema Empresa (formado por directivos y mandos) y, el sistema Propiedad (los propietarios); la conjunción de los dos primeros sistemas o de los tres, origina múltiples relaciones entre las personas cuyos intereses pueden entrar en conflicto fácilmente y es lo que la Constitución o Protocolo debe tratar de evitar, reglamentando, en la medida de lo posible, ese tipo de relaciones.

La esencia del protocolo familiar es el acuerdo al que se llegue entre dichos sistemas (familiar y empresarial) a propósito de las reglas que deben regular dichas relaciones, unido al compromiso de empeñarse en su cumplimiento. Busca, por tanto, la continuidad de la Empresa Familiar y por tanto tratará de evitar que no se caiga en las trampas conocidas, evitando así la desunión que ello comporta y que produce habitualmente un debilitamiento de la empresa familiar. Trata de definir cual será el nuevo sistema síntesis de cada Empresa Familiar.

Un Protocolo deberá contemplar, como mínimo:

Políticas sociales y familiares

1. Formación de jóvenes
2. Solidaridad familiar
3. Obra social y representación
4. Tradiciones familiares

Políticas de Empresa

1. Jubilaciones
2. Empleo de familiares
3. Diversificación y riesgos
4. Deontología

Políticas de rentas y Desinversión

1. Dividendos mínimos
2. Sindicación de acciones
3. Fondo compra acciones
4. Información y control

Políticas de decisión y Gobierno

1. Consejo de Familia.
2. Consejo de Administración
3. Estatutos
 - Antecedentes.
 - Propósito de la Empresa.
 - Misión.
 - Visión.
 - Objetivos a largo plazo.
 - Estrategias
 - Políticas financieras.
 - Cómo transferir las acciones.
 - Disposiciones para la solución de litigios.
 - Organización.
 - Gobierno de la empresa.
 - La sucesión en el mando.
 - Los valores y cómo mantenerlos y reforzarlos.

Teniendo en cuenta todos los contenidos anteriores, se debería trabajar de acuerdo con el siguiente orden:

A - IDENTIFICACIÓN

1. - Metas y Objetivos del Protocolo.
2. - Valores de la familia (dedicación, solidaridad, profesionalidad, etc.).
3. - Tradiciones (el apellido)
4. - El Futuro.
5. - Diferenciación de la Competencia.
6. - Relaciones con el mercado.

B - EL FUNCIONAMIENTO:

1. - Como se harán las incorporaciones familiares.
2. - Equilibrio en el "reparto de cargos"
3. - Familiares sobrevenidos (restricciones)
4. - Órganos de Gobierno. Organigrama ideal.
5. - El sistema de selección, promoción y salida de los miembros de la familia. Planes de carreras.
6. - Flujos de la información.

7. - Desconcentración de los poderes ocultos.
8. - Gestión de los Poderes.
9. - Comunicación entre familia y empresa. Comunicación abierta: Sistemas de información.
- 10.- Como solucionar conflictos.
- 11.- Sanciones.

C - LA ECONOMÍA:

- 1.-Separación de las economías familiares de la de la Empresa.
- 2.-Políticas de retribución.
- 3.- Políticas de dividendos.
- 4.- Políticas de transmisión de acciones.
- 5.- Políticas de expansión en otros negocios: alianzas estratégicas, dejar entrar y salir.
- 6.- Uso de los recursos de la empresa por los miembros de la familia.

D - LA SUCESIÓN:

- 1.- Preparación “a tiempo” de la sucesión.
- 2.- Definición del perfil ideal del sucesor.
- 3.-Selección del sucesor.
- 4.-Control de su evolución.
- 5.-Políticas de jubilación del que vaya a ser sucedido.

4.11 PROTOCOLO PROPUESTO – MACOSER S.A.

4.11.1 AUTORES, MOTIVOS Y ALCANCE DEL PROTOCOLO FAMILIAR.

El presente documento es un acuerdo familiar consensuado por la Familia Macchieraldo, que regula la relación entre la Empresa “Macoser S.A.” y la Familia Macchieraldo, a los fines de lograr un crecimiento en forma ordenada y armónica.

La Familia, se compromete a cumplir con las normas y pautas de actuación, firmando este Protocolo.

Quedan sujetas al presente Protocolo las participaciones sociales de la familia Macchieraldo en la empresa Macoser S.A. Quedarán también sujetos los derechos sobre las participaciones de entidades que en el futuro se incorporen a la familia al ser adquiridas o constituidas por alguna de las entidades que en el presente o en el futuro conformen esta familia, en tanto y en cuanto participen del mismo las dos ramas familiares correspondientes de Aquiles y Anselmo Macchieraldo.

4.11.2 HISTORIA Y ACTUALIDAD DE LA EMPRESA. SU ESTRUCTURA. HISTORIA DE LA FAMILIA.

Los hermanos Macchieraldo, Anselmo y Aquiles, eran provenientes de un pequeño pueblo de Italia llamado Dorzano.

En el año 1927, Anselmo, con 23 años de edad, al finalizar el servicio militar, decide venir a Argentina en busca de mejor fortuna. Su país estaba en crisis, y su familia no podía ofrecerle sustento, ni futuro alguno. Esta era la generación de los inmigrantes que venían en busca de oportunidades porque en su lugar de origen éstas eran escasas o prácticamente inexistentes, la generación que empezó creyendo en que era posible un futuro mejor para ellos y su familia de origen (a la que luego volvió a ver, pero ya en otras condiciones). Su familia de origen estaba en el negocio de los viñedos, con una visión comercial que él supo aprovechar luego, llevando a cabo cada emprendimiento con este empuje y con este riesgo.

En el año 1931, con solo 17 años de edad, Aquiles decide también venir a Argentina. A su llegada, Anselmo le ofreció ser socio en todo lo que tenía en ese momento, mostrando desde entonces su mentalidad distributiva, todo compartido a la mitad, mentalidad que luego proyectó en sus hijos; y es así como desde el comienzo los hermanos compartieron todos sus negocios, aportando cada uno sus ganas y empuje en busca del bien compartido.

Ambos hermanos, sin tener la primaria completa, se destacaban por ser visionarios en los negocios, y es así como fueron incursionando en distintos rubros. Ellos compraban aunque no conocieran del negocio. Sus nietos recuerdan que hacían cuentas “en el aire”; eran corajudos, compraban y luego ponían los negocios en marcha.

A través del crédito aprovechaban todas las oportunidades que se les presentaban: si le vendían algo a plazo, lo compraban, dado que el costo del dinero era menor que la inflación en ese momento.

Debido a una perspectiva financiera fue decidieron entrar en el negocio del cine, dado que tener dinero en efectivo los lunes obtenidos de la recaudación del fin de semana, los colocaban en una posición excelente para los negocios. Ellos no conocían el negocio del cine, pero se encargaron de su construcción delegando en terceros su gestión. En el año 45 había solo dos cines en San Francisco, el “Gran Rex” y el “Mayo”, que eran los más grandes de la Provincia de Córdoba. El cine en ese momento era un gran negocio, se cobraba en efectivo

Estaban diversificados en distintos negocios, como Transporte, Acopio de Cereales, además de los cines, campos y empresas constructoras a través de la cual realizaban loteos, 5 o 6 urbanizaciones completas, planes de viviendas, llegando a tener 250 personas afectadas a ésta unidad de negocios en la que trabajaban todos los hermanos.

Su política se basaba en tratar de adquirir negocios, y no vender ninguno de ellos. Sus mayores discusiones, las cuales transcurrían en piamontés, se suscitaban cuando alguno de ellos había realizado la venta de algún negocio, su política de “no soltar” (no vender) probablemente se definía por el origen humilde de ambos hermanos.

Su relación se basaba en la confianza en el otro, sabiendo que las cosas se hacían bien, sin poner nunca en tela de juicio las decisiones que se tomaban. Cada uno era responsable en lo suyo, con la tranquilidad

que las demás unidades de negocio estaban en buenas manos.

Fue en el 2 de agosto de 1954 cuando ambos hermanos (con el 10 % cada uno) y 8 socios más, fundaron la firma Talleres Industriales Kopp S.A., siendo su objeto principal la Fabricación de máquinas de coser de uso doméstico, de costura recta. En ese momento Anselmo tenía 50 años y Aquiles 41 años. Cuando comenzaron, la fábrica empleaba apenas a 6 obreros.

Los hermanos Macchieraldo no tenían experiencia en fabricación de máquinas de coser, como así tampoco en el rubro de la metalurgia. Pero su objetivo de basaba una vez más en aprovechar una oportunidad de negocio, de esa manera conocieron la industria; y comenzaron trayendo la fábrica “en un camioncito”, cuentan los hijos.

La industria de las máquinas de coser fue una de las primeras metalúrgicas que se desarrolló a nivel mundial.

El negocio creció rápidamente, en el año 1957 realizan la ampliación del edificio, y en el año 1958, cuatro años después, trabajaban en la empresa alrededor de 200 personas.

Fue entre los años 1958 y 1959, que se construyeron los edificios donde actualmente funciona la planta. En 1958 se fueron de la fábrica los Kopp, que eran los que conocían del negocio, para instalarse con su propia fábrica “ALMAC”. Pero estuvieron en el mercado solo tres años.

En el 1959, Anselmo viaja a Italia, con el fin de visitar a su familia, pero también conocer fábricas de bobinas crochet para máquinas de coser, lo cual era una innovación que no había llegado a la Argentina aún.

En ese momento había una empresa, Vigorelli de Pavía, que fabricaba estas bobinas (completar) que se vendía. Decidieron tomar un crédito del Banco Italia para comprar la fábrica completa.

En el año 1961, las máquinas llegan a Argentina. En ese momento estas máquinas venían envueltas en un papel aceitado que no las protegía de la humedad, por lo que fueron gravemente dañadas. Todo el itinerario se realizó con riesgos. Cuando las cargaron en Italia nevó, luego en el mar se dañaron con el agua salada (solo envueltas en ese papel y en cajas de madera) y luego estuvieron en la aduana alrededor de un año, a la intemperie ya que no las dejaban pasar porque eran usadas. Volver a poner las máquinas en condiciones les llevó entre 3 y 4 años lo que provocó un daño financiero muy difícil de sobrellevar.

En las crisis se firmaban avales y ellos “se jugaban por el todo”, es decir, avalaban con los otros emprendimientos que tenían además de la fábrica. El que estaba dentro de la fábrica era Anselmo, y Aquiles le cuidaba las espaldas desde afuera con los otros emprendimientos.

Estaba previsto que con la producción de las nuevas máquinas, se pagarían las cuotas del crédito tomado. Además en ese momento había inflación en dólares, por lo cual, aún con el pago de las cuotas, la deuda aumentaba mes a mes.

Fueron momentos difíciles, para el país, para la fábrica y también para la familia, ya que los problemas laborales afectaban profundamente la vida personal de los fundadores, donde muchas veces se temía lo peor. Cuentan los hijos que Anselmo se enojaba cuando escuchaba las noticias de los aumentos y cada vez que esto ocurría, pegaba un puñetazo enérgico en la mesa. Se sacrificaba la familia en función que

los negocios sigan para adelante.

Elda recuerda que las mujeres tenían poca participación, casi nada, solo se informaban y el concepto que imperaba era la reinversión en la empresa. Ana María se acordaba de verlo al padre muy triste y preocupado, igual le pasaba a Roberto y Horacio, y sin duda esto marcó a toda la familia.

Cada una de las familias tenía una vivienda distinta, Aquiles iba al campo, cuenta Chela, y Anselmo a la fábrica.

En esa época vivían muy “a lo piemontés”, en casas de inmigrantes; la familia de Anselmo en la planta baja y la familia de Aquiles en planta alta. En esa época, recuerda Aquiles hijo, “no se discutían las órdenes”, se hacían las cosas, con la confianza de que se hacían bien.

Recuerdan los hijos que Anselmo decía “pensar que yo trabaje tanto para dejarles un bienestar y lo único que les estoy dejando es un gran problema”; y que Aquiles decía que era más difícil mantener que hacer; eso lo tienen grabado y lo adoptan.

Igualmente, a pesar de las dificultades, Elda recuerda que como familia eran muy felices y vivían contentos.

Susana rescata que ambos hermanos eran personas especiales en San Francisco, unos “visionarios”, compara con otras familias que no pudieron volver a su lugar de origen, ellos sí. Destaca el respeto por sus mayores y sus hermanas y cuenta que recibieron a sus sobrinos como si fueran sus propios hijos, y aún hoy la relación continúa.

Fue en el año 1962 cuando el Contador de ese momento, Contador Cubría, propuso que la única solución sería presentarse en quiebra. Pero esto era impensado para Anselmo, ante lo cual contestó enérgicamente y agarrándolo del cuello de la camisa: “eso a mí no me vas a decir, yo nunca me voy a presentar en quiebra”.

La Máquina traída de Italia, fue la primer máquina automática de la Argentina.

Entre los años 1961 y 1962 comienza a trabajar Roberto en la parte administrativa, en lo que en ese momento se llamaba: Talleres Industriales Kopp.

En ese tiempo había 14 fábricas de máquinas de coser en Argentina, de las cuales 4 estaban en San Francisco.

En esos años no había mercado para la producción que se podía obtener con la nueva maquinaria. Al correr el tiempo fue creciendo la demanda. Por ese entonces, la fábrica tenía distribuidores en distintas localidades, como Córdoba, Salta, Rosario, Posada. El único mercado al cual no habían podido acceder era a la ciudad de Buenos Aires. La modalidad de las ventas era a crédito, donde la fábrica financiaba al comerciante y éste vendía a su vez en 40 cuotas.

En la época de 1978 los hermanos empezaron a dividir las cosas para los hijos que ya estaban grandes; la división fue armoniosa.

En los años 1978 o 1979, se cierra la importación de las máquinas de coser, lo que coloca a Talleres Industriales Kopp en una excelente posición. En ese entonces solo quedaban 4 competidores

importantes en todo el país, entre los cuales Singer era uno de los más importantes. Como Singer era Importador de máquinas de coser, solo quedaron tres fabricantes en el mercado.

Cuenta la familia que el posicionamiento de Singer en el mercado fue por las ventas. Su éxito se basaba en vender a plazo.

Dado que Talleres Kopp, trabajaba con la misma tecnología que Singer, gracias a las máquinas traídas de Italia por Don Anselmo hacía más de 20 años atrás, en 1983, llegan a San Francisco dos personas representantes de Singer que ofrecían fabricar para su marca, ellos tenían la licencia de Singer. Pero a los 15 días, reciben otra oferta, esta vez llegan más lejos y ofrecen conformar una sociedad.

Fue un tema muy arduo de tratar, dado que había opiniones dispares ante tan importante decisión. En esa reunión estuvieron presentes los socios de ese momento: Paulaso, Estopani, Salomé, los Macchieraldo y otros socios menores. Las dudas surgían de los riesgos que conllevaba realizar una sociedad con quienes no eran “del riñón” y por otro lado ellos así estaban bien. Llevó varios meses llegar a un convenio, dado que el gerente de ese momento y algunos socios no estaban de acuerdo con la propuesta, dado que mientras siga el cierre de la importación la empresa sería rentable.

Pero en la ciudad de Buenos Aires pese a grandes inversiones en publicidad, la marca de Talleres Kopp no podía ganar mercado. Allí solo se vendía Singer y Godeco.

Finalmente como recomendación de Roberto y con el apoyo de Anselmo en el año mayo del 1984 se decide aceptar la propuesta y se lleva adelante el acuerdo con Singer. Cuentan los hijos que en ese momento y ante la duda Anselmo pegó un puñetazo en la mesa y dijo “este negocio se va a hacer” y otro de los socios, Paulaso, le dijo “bueno, si este negocio va mal, al que le va a ir mal es a Ud”. Y finalmente los accionistas de Talleres Industriales Kopp S.A. acordaron con los de Macoser S.A., el intercambio de acciones de una y otra sociedad, conviniéndose que la actividad industrial la realizaría Talleres Industriales KOPP S.A. en San Francisco y el proceso de comercialización lo llevaría a cabo Macoser S.A. en Buenos Aires.

Éste fue un hito muy importante en la historia de la fábrica, dado que a partir de allí se pudo lograr entrar en el mercado de Buenos Aires, con todo lo que esto significa. Se abrió la importación, empezaron a crecer y en el año 1993 comenzaron con un producto nuevo, se cambió el concepto de producción y de 13 horas pasaron a 3 horas de producción.

En noviembre de 1994 se decidió que KOPP cediera su personal a Macoser y posteriormente le vendiera sus equipamientos industriales, por lo que la totalidad de las actividades quedaron a cargo de la última de dichas firmas.

En Marzo de 1999 se inició la fabricación de Cocinas de uso doméstico. En un contexto de alta competitividad del mercado interno y ante la eventual amenaza de productos provenientes de países limítrofes, la dirección de Macoser S.A. decidió invertir en una instalación de enlazado que permita mejorar el proceso productivo. Actualmente la producción y ventas de cocina supera a las de las máquinas de coser.

Durante el año 2010 y 2011 se construyeron las nuevas instalaciones en el parque industrial de San Francisco. En enero de 2012, se realizó la mudanza de sector de administración, previéndose en los

próximos meses el traslado del sector de producción, demostrando con esto que la fábrica se encuentra con continuo crecimiento.

El actual gerente, Ricardo, se acuerda de que antes de entrar él a la empresa tenía la imagen de la familia Macchieraldo como una de las familias más emblemáticas de San Francisco, con mucho poder económico. Luego se dio cuenta que no era así, sino que todos se destacaban por su gran sencillez; y rescata que esto es lo importante en el cambio generacional: replicar la sencillez en los acuerdos. De la tercera generación cuenta que entre algunos la relación es por carta, escrita, sin embargo todos tienen algo en común y es el amor por la primera generación; ya que sus padres se encargaron de transmitir los valores familiares. Rescata una virtud que caracteriza a todos los miembros de la familia: la libertad que se tiene para trabajar. Por otra parte, la familia destaca que la libertad solo se da cuando hay capacidad y lealtad.

Actualmente, bajo la Dirección de Roberto (Chiche), Horacio y Ricardo, la fábrica sigue en pleno crecimiento, conservando aquellos valores que los hermanos Macchieraldo enseñaron, y transmitiéndolos a las futuras generaciones, para continuar siendo una empresa familiar que se destaque no solo por su empuje y productividad, sino también por ser una empresa donde los lazos familiares son una gran fortaleza.

4.11.3 DECLARACIÓN DE VALORES DE PERTENENCIA. MISIÓN Y VISIÓN.

Misión:

Nuestro grupo familiar tiene como misión empresarial Diseñar, Producir y Comercializar Cocinas y Máquinas para Coser de uso doméstico y eventualmente otros artículos del hogar, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes bajo los mayores estándares de seguridad y calidad, cumpliendo todas las normativas exigibles vigentes garantizando el bienestar de nuestros funcionarios, colaboradores, clientes, proveedores y la comunidad en general. Nuestro objetivo es mantener una rentabilidad en el marco de nuestra cadena de valor proyectándonos permanentemente hacia una competencia leal.

Visión:

Desarrollar las mejores estrategias para que, a través de la mejora continua de nuestros procesos, se logre una constante innovación que nos permita una permanente superación y sustentabilidad en el posicionamiento del mercado.

Valores:

Los valores en la empresa deben permitirnos posicionar una “cultura empresarial”, marcar un “patrón” para la toma de decisiones, ejecutar estrategias con “base” en los valores, enseñar el significado del trabajo.

En momentos en los que las metas de la familia difieren de las metas del negocio, el compartir valores contribuye a resolver de una mejor manera los conflictos que puedan presentarse.

Nuestros principales valores son:

Confianza: Valor fundamental como principio de la empresa que se logra en base a un diálogo y una comunicación permanente. Implica cierto grado de seguridad respecto a la conducta futura de las partes involucradas.

Respeto: Actitud justa y honesta dirigida hacia todas las personas vinculadas a nuestra organización, aspiramos a que sea mutuo. Consiste en saber valorar los intereses y las necesidades del otro.

Liderazgo: Es el ejercicio de una actividad en forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional. Está relacionado al logro de metas personales y/u organizacionales.

Comunicación: Es el proceso mediante el cual se genera un intercambio de sentimientos, opiniones e información. A través de ella se estimula la interacción, el esfuerzo y la contribución de los individuos pertenecientes a la cadena de valor de la organización hacia el logro de los resultados previstos por la misma.

Integridad: Es la manera de manejarse coherentemente con los valores personales y compartidos con la comunidad a la que pertenecemos. Significa hacer aquello que consideramos correcto y ético, sin afectar los intereses de las demás personas de nuestro entorno.

4.12 TESTIMONIOS:

ADIMRA - Noviembre 2011

**“SI MI PADRE VIERA LA EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA QUE FUNDÓ, ME
PALMEARÍA LA ESPALDA”**

Roberto Macchieraldo – Vicepresidente de Macoser S.A - 2° generación

Los orígenes

Anselmo Macchieraldo, mi padre, llegó a Argentina desde el Piamonte en 1927. Tenía sólo 23 años

cuando se radicó en la ciudad cordobesa de San Francisco, a unos 200 kilómetros de la capital provincial. A fuerza de trabajo, en algunos años pudo ahorrar lo suficiente para comprarse un camioncito, con el que fundó una empresa de transporte. Convocó a su hermano menor Aquiles, que aún estaba en Italia, y juntos se pusieron a trabajar.

Empezaron realizando cargas generales. Algunos años después, adquirieron un segundo camión, con el cual agregaron el transporte de cereales, del que luego se hicieron acopiadores.

Por muchos años, su actividad principal fue el transporte. En el '52, fundaron una fábrica de motores

eléctricos y dos años después, junto con otros emprendedores, comenzaron a producir máquinas para coser. Esos fueron los inicios de la actual MACOSER S.A.

Eran tiempos en que la vieja Europa se encontraba en pleno proceso de Reconstrucción tras La Segunda Guerra Mundial. La escasez de productos Manufacturados en el mundo brindaba grandes oportunidades para la industria argentina. El proyecto tuvo un crecimiento explosivo. En pocos años, pasaron de los diez empleados iniciales a más de trescientos.

4.12.1 COMIENZOS TURBULENTOS

Nací en 1939 en San Francisco, el segundo de cuatro hermanos. De chico, me gustaba ir al cine del pueblo, que formaba parte del grupo empresarial que habían constituido mi padre y mi tío. Como todo hijo de metalúrgico, iba a la fábrica. Pero no me apasionaba. Lo que realmente me gustaba era la actividad de la exhibición cinematográfica. Entré a trabajar en la fábrica casi por mandato familiar, y sólo con el correr del tiempo empecé a encontrar placer en la producción.

Mi ingreso a la empresa se dio en una circunstancia particular. En el '61, mi padre viajó a Italia con la intención de mejorar la tecnología de la planta.

Allí compró una fábrica completa de máquinas para coser que se encontraba en proceso de reconversión. Para la Argentina, era tecnología de punta: la primera planta de máquinas para coser automáticas del país.

Mi padre había tomado fuertes créditos para concretar la inversión, y la devaluación de la moneda había complicado nuestras posibilidades de devolver el préstamo. En el '62, por lo tanto, entré a trabajar en una empresa con serias dificultades financieras. Aquella experiencia me marcó para el resto de mi vida empresarial. Cuando doy un paso, jamás levanto el pie de atrás hasta asegurarme de que el de adelante haya pisado terreno firme.



Anselmo y Aquiles Macchieraldo, en los comienzos de la producción de las máquinas SINGER.

4.12.2 AL LIDERAZGO, DESDE LA CRISIS

La fuerte apuesta tecnológica que había realizado mi padre, si bien representó un serio riesgo en el corto plazo, a la larga fue un factor crítico de éxito. Cuando la empresa se recuperó, quedó con un claro liderazgo tecnológico sobre sus competidores.

Durante la época de Martínez de Hoz, la apertura comercial hizo que muchas empresas nacionales de máquinas para coser acabaran en la quiebra. La nuestra, sin embargo, era lo bastante competitiva para resistir los embates. Así que, cuando regresó la democracia y se cerró la importación, éramos una de las pocas fábricas del rubro que había quedado en pie.

En el '84, compramos la licencia para producir y comercializar las célebres máquinas Singer en Argentina. Éramos prácticamente los únicos en condiciones de fabricarlas. En aquel momento, se incorporó un socio más, llamado Edgardo Ruere. De esta forma, el paquete accionario de la compañía quedó distribuido entre la línea de mi padre Anselmo, mi tío Aquiles, y la familia Ruere. En aquellos tiempos, tras el retiro de mi padre, yo había asumido la presidencia de la empresa.

4.12.3 UN NUEVO NEGOCIO

Los '80 fueron años de gran crecimiento, gracias a nuestra licencia de fabricación de las máquinas Singer. Pero la situación volvió a complicarse en la segunda mitad de los '90, cuando se abrió la importación de máquinas para coser chinas.

En aquel momento, comenzamos a buscar otro producto para complementar nuestra línea de producción. Algún producto de gran volumen, cuyo costo de transporte fuera lo suficientemente elevado como para que no se pudiera importar de China. Finalmente, nos decidimos por las cocinas, ya que también nos permitirían aprovechar la red comercial que teníamos montada.

Así que nos pusimos a investigar todo lo que podíamos sobre la producción de cocinas. Compramos la matricería a una fábrica que no la usaba, y empezamos a fabricar, bajo la marca Florencia.

El negocio empezó a funcionar. En 2001, mientras la industria nacional se derrumbaba a nuestro alrededor, nosotros estábamos invirtiendo en una nueva planta industrial. Pudimos atravesar el huracán sin necesidad de despedir a nadie. Es que siempre que hemos tenido un peso disponible, lo hemos invertido en materia prima. Cuando la situación va mal, por lo tanto, sólo necesitamos pagar la mano de obra, porque los materiales los tenemos.

Cuando volvió el crecimiento, estábamos muy bien posicionados en el mercado de las cocinas. Incluso, empezamos a fabricar para las marcas de las grandes cadenas de electrodomésticos.

4.12.4 MACOSER, HOY

Hoy, MACOSER tiene un plantel de unas 340 personas que trabaja en una fábrica de 20.000 metros cuadrados en el Parque Industrial de la ciudad de

San Francisco. La empresa se divide en dos grandes unidades: la fabricación de cocinas y la de máquinas para coser.

Somos la única fábrica de máquinas para coser que quedó en el país.

Muchos creen que es un mercado en decadencia. Pero lo cierto es que, en 2011, se vendieron nada menos que 200.000 unidades en Argentina. Es una cifra récord, ya que en el pasado, rara vez se habían superado las 120.000. Nosotros mismos fabricamos casi la totalidad de las 350 piezas que lleva cada máquina.

Nuestra unidad de cocinas, por su parte, tuvo un crecimiento espectacular.

Desde sus comienzos a finales de la década del '90, hemos hecho enormes progresos. Hoy somos segundos en el mercado argentino, y fabricamos más de diez mil cocinas mensuales.

La clave de nuestra supervivencia a lo largo de tantos años es la gente.

Tenemos trabajadores que se jubilaron tras estar cincuenta años con nosotros.

Hasta tenemos varias familias trabajando juntas en la fábrica; por ejemplo, el caso un padre con sus tres hijos. La gestión se encuentra en manos de un equipo ejecutivo compenetrado e involucrado. Somos conscientes de la importancia de nuestra empresa en la economía local. Una firma de más de trescientos operarios es una gran responsabilidad en una ciudad pequeña como San Francisco.



En el medio con mi hermano Horacio, tras recibir el Premio Raíces otorgado por la Universidad Siglo XXI, como empresas familiares que trascienden.

ADIMRA - AIM San Francisco

4.12.5 EL LEGADO

Estoy casado con María Mercedes Martínez, hace 47 años. Tuvimos dos hijos: Roberto y María Alejandra. Tengo tres nietos, y con mucho orgullo veo que el mayor sigue la escuela técnica.

Hoy, la sociedad está integrada por tres familias: los descendientes de mi padre, los de mi tío y la familia Ruere. De mi lado, somos cuatro hermanos.

Tengo tres primos, con lo que somos siete los Macchieraldo de la segunda generación. Pero sólo mi hermano Horacio y yo participamos de la gestión. Los demás sólo son accionistas.

Y ya hay tres personas de la tercera generación trabajando en MACOSER.

De mi lado, mi hijo Roberto. Por parte de mi hermano Horacio, su hija Cecilia.

Y también está Lucía, la hija de mi prima Graciela. Todos ocupan puestos en el área administrativa.

La continuidad debe planificarse con sumo cuidado. La experiencia indica que muchos de los problemas de las empresas familiares empiezan por problemas de la familia que luego se trasladan al negocio. En general, son conflictos vinculados a quién manda en la compañía o quién maneja el dinero.

En nuestro caso, afortunadamente, los siete miembros de la segunda generación y los catorce de la tercera tenemos una excelente relación. Con mis hermanos y primos, somos muy unidos, y eso

simplifica las cosas. Si bien no todos tenemos la misma participación accionaria, todos entendemos que la prioridad es que la empresa pueda seguir creciendo.

Yo concibo el futuro de la organización con una gestión más profesionalizada, con un gerente general externo, que sea controlado por un directorio familiar.

La empresa debe ser manejada por el más capaz, y éste no necesariamente debe ser un miembro de la familia. Nadie debe tener privilegios por el solo hecho de llevar el apellido.

Por mi parte, sé que he dado lo mejor de mí para seguir adelante con este proyecto industrial que inició mi padre. Estoy feliz de haber hecho lo que tenía que hacer. Lo hice por toda la familia. Tengo la seguridad de que si mi padre se levantara de su tumba y viera la evolución de la empresa, me palmearía la espalda. Esa es la mayor recompensa a la que puedo aspirar.

“Para crecer, nunca hay que dejar de invertir, menos en educación”

Escrito por: Administrador el 10 Mayo 2012 a las 15:58

Nota publicada en Cronista.com el jueves 10 de mayo de 2012 | Por Daniela Villaro
Andrea Grobocopatel es vicepresidenta del Grupo Los Grobo, responsable académica y docente del Programa de Empresas Familiares, de la Escuela de Negocios de la Universidad Siglo 21. En una charla exclusiva con Pyme, habló sobre los desafíos de las firmas familiares. La comunicación, la sucesión y el protocolo, entre los temas a atender cuanto antes.



El grupo Los Grobo es una empresa familiar que pertenece a los cuatro hermanos Grobocopatel. El 78% del holding está en manos de la familia, mientras que el 22% pertenece a un grupo brasileño. Actualmente, ningún familiar trabaja en la compañía.

Andrea Grobocopatel cuenta por qué es fundamental empezar a pensar temprano en la sucesión y en poner reglas claras de gestión. La experiencia de una empresa que nació pyme y hoy es un holding que produce sobre 250.000 hectáreas, comercializa más de 2,5 millones de toneladas de granos, emplea unas 10.000 personas y tiene una facturación cercana a los u\$s 1.100 millones.

¿Cómo conciliar familia y negocios, dos ámbitos tan diferentes?

Todo se puede conciliar, depende la actitud de cada uno de los familiares que van formando las empresas. Hay muchas herramientas sobre las que hay que trabajar, porque en todas las familias y las empresas pasan más o menos las mismas cosas.

¿Por dónde empezar?

Hay que tener reglas claras, eso implica escribir un protocolo, para ponerse de acuerdo con la visión, los valores, las cosas que queremos sostener independientemente del paso del tiempo y de las personas. Y, además, porque todos somos mortales, entonces es bueno que el resto de la familia sepa qué es lo querían los fundadores. En Los Grobo tuvimos varios protocolos. El primero lo escribimos en 2002 y, a medida que crecía la empresa, lo fuimos modificando. Hoy tenemos socios no familiares, entonces el estatuto es la ley. De todos modos, en la familia tenemos reglas con las que trabajamos.

¿Qué otro tema es conflictivo en las empresas familiares?

Otra cosa que creemos deben tratar las familias empresarias es la sucesión. Es importante empezar a trabajar enseguida en el tema de quién me va a suceder, cómo quiero que sea la persona que lidere la organización. A las empresas, les decimos: háganlo rápido. No esperen perpetrarse en el poder; hay que pensar de manera temprana si los sucesores son o no de la familia. Hay que elegir a los mejores para que cuiden el patrimonio, hay que pensar como un dueño.

Si es de la familia, mejor. Pero si no puede ser, que sea el más capacitado

Esta no suele ser una decisión fácil para los fundadores

Valoro mucho a mi padre, porque no hay muchos fundadores tan abiertos como él. Hay que dar espacios y luego acompañar durante un tiempo, ya que hay una experiencia que no se debe perder. A su vez, los hijos también tenemos que trabajar duro. Mi padre nos provocaba el crecimiento, pero siempre quiso que fuéramos socios. Con el tiempo le fuimos explicando por qué queríamos tener libertad. Aún hoy nos preguntamos si queremos continuar siendo socios. Esa libertad permite seguir construyendo y seguir siendo buenos hermanos.

Los familiares no siempre aceptan que alguien de afuera sea el elegido.

Hay que preparar a los sucesores para ser buenos accionistas. Ellos deben saber qué es ser dueño de algo y qué derechos y obligaciones eso genera. Los fundadores siempre quieren que los suceda un hijo, eso pasa siempre en la primera generación. Para la segunda no cuesta tanto. Es un camino que hay que hacer.

¿Estos planteos son para empresas más profesionales?

No necesariamente. En Los Grobo, por ejemplo, fue un proceso que nos llevó tiempo. Tras esa experiencia, estoy preocupada y ocupada en decir: háganlo cuanto antes, porque si fallece alguien, surge un problema, o hay una separación, es peor.

¿Cómo fue en el caso de Los Grobo?

La empresa nació en 1984 y hasta 2002 crecimos naturalmente, sin planificar demasiado. Por suerte pudimos hacer el proceso sanamente. Pero crecimos más rápido desde que nos profesionalizamos. Cuando éramos mayoría familiares los que trabajábamos en la empresa, limitábamos el crecimiento.

¿Cómo se deben instruir y acompañar a los sucesores?

Es fundamental desarrollar habilidades comunicativas, armar espacios en los que cada uno pueda expresar lo que siente, dudas o temores. En la medida que los accionistas o futuros accionistas lo hagan, se pueden ir definiendo visiones, estrategias y el futuro de la empresa. Si no, el rumbo lo termina definiendo una sola persona. Los Grobo es muy profesional y tenemos desarrolladas muchas estrategias comunicativas. Puede ser una reunión formal o mail, pero lo importante es no guardarse nada. Y eso es gracias a mi madre, que siempre provocó que todo se hable.

¿Cómo transmiten a la tercera generación ese amor por la empresa familiar?

Hacemos asambleas anuales con los miembros de la familia, los familiares políticos y los nietos. Allí se explica la gestión de la compañía y el futuro. Y hasta los más chiquitos van. Es una forma de que entiendan qué es una asamblea, qué es ser accionista y entre ellos se van generando discusiones interesantes. Hay que formalizar e institucionalizar las relaciones. El deber como gerente es tener informados a los accionistas o futuros accionistas de lo que está sucediendo y lo que se está planeando. Si no, aparecen en el peor momento.

¿Cree que éste es momento favorable para las inversiones?

Cuando hay crisis, hay oportunidad. Nunca hay que dejar de invertir, porque si no, dejas de crecer. Hay que fomentar la inversión para que haya más crecimiento, riqueza y empleo, para el desarrollo de una sociedad

CONCLUSION

Llegamos a la conclusión del trabajo, que es la finalización del mismo. Nos paramos y miramos hacia atrás, el camino recorrido para realizar este trabajo y recordamos todo lo que vivimos: consultas, búsquedas, consejos, opiniones, desacuerdos pero siempre con un objetivo en común, crecer profesionalmente y como persona. A través del esfuerzo lo hemos logrado y es esto lo que queremos dejar como enseñanza a nuestras hijas Nina y Clara.

Partimos del comienzo con nuestro título: "Rentabilidad mas Armonía en las Empresas Familiares"

La rentabilidad es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado. El concepto de rentabilidad puede hacer referencia a:

- Rentabilidad económica: beneficio comparado con el total de recursos empleados para obtener esos beneficios.
- Rentabilidad financiera: beneficio comparado con los recursos propios invertidos para obtener esos beneficios.
- Rentabilidad social: objetivo de las empresas públicas, aunque también perseguida por empresas privadas.

Armonía Familiar es el entendimiento entre los miembros de un hogar, se expresa en un estado de ánimo armónico, dialogante y de entrega; sustentado en Valores y Principios de Vida, encaminados a conseguir vivir en la verdad y lograr un desarrollo moral, intelectual, económico y espiritual. La familia dentro de la sociedad, tiene la responsabilidad moral de ser "Comunidad de Vida y de Amor", tiene la misión de vivir en ARMONIA FAMILIAR.

Nuestro deseo es poder brindar información acerca del Protocolo Familiar como herramienta para poder lograr el éxito de las empresas manteniendo sanas las relaciones familiares.

Para poder realizar una conclusión acerca de este trabajo fue necesario realizar una revisión cuidadosa y profunda sobre los capítulos anteriores, al analizar los problemas que enfrentan las empresas familiares, observamos que el proceso de sucesión está muy ligado al adecuado funcionamiento de los cuatro ámbitos: familia, propiedad, negocio y gestión. La constitución de un protocolo familiar puede servir como herramienta para determinar el éxito de una empresa familiar.

La recomendación es que, las empresas familiares, formalicen con un Protocolo Familiar, ya que cuanto más sensibilidad haya entre los empresarios acerca de la necesidad de preparar en vida, de planificar, la transmisión de la empresa, más se pondrá de manifiesto la necesidad de preparar un Protocolo Familiar que ayude a gestionar el cambio generacional en la empresa con mayores garantías de éxito.

Debemos preparar una sucesión exitosa y para ello necesitamos realizar una adecuada planificación, que guíe tanto al negocio como a la familia. Esto nos dará como resultado: un crecimiento saludable. La mejor forma de evitar conflictos en la empresa familiar es previniéndolos y esto se hace a través de la planificación.

En primer lugar, hay que tener presente que el Protocolo Familiar es un contrato, pero es también algo más. Además de contrato, es también un código de conducta personal y familiar para los miembros de la familia porque incluye pactos y pautas a seguir por ellos desde una perspectiva ajena al derecho. Por muy fuerte que sea el régimen legal que contenga el Protocolo Familiar y las penalizaciones que el mismo pueda contemplar para el caso de incumplimiento de las obligaciones en él contenidas, su fuerza de obligar no debe derivar de la presión o coacción que en un momento dado pueda hacerse desde el punto de vista legal para exigir su cumplimiento, sino del convencimiento de sus firmantes de la necesidad de cumplir su contenido en beneficio de la continuidad de la empresa y de la propia familia. Por eso, lo importante no es el documento en sí mismo sino el proceso llevado a cabo para su elaboración.

El Protocolo Familiar es, además, un ejercicio de autorregulación. Nada ni nadie impone a la familia empresaria la obligación de hacerlo. Es la propia familia, convencida de las ventajas que su preparación comporta, quien decide libremente acometerlo para favorecer y posibilitar el cambio generacional. Es también un intento de anticipación ya que debe fijar las futuras reglas de juego en las relaciones familia-empresa, lo que implica objetivar las situaciones que, previsiblemente, puedan plantearse en el futuro en el ámbito de esas relaciones y darles una solución para cuando eso suceda. Es decir, se toman decisiones sobre qué hacer cuando determinados problemas surjan en un momento en que todavía no han surgido, lo que facilita el consenso sobre las pautas a seguir, que se fijan de antemano para cuando el problema surja realmente. Por su propia naturaleza, se trata de un traje "a medida", que es necesario elaborar en cada caso de manera individualizada. Es cierto que hay una serie de asuntos que son recurrentes en casi todos los protocolos familiares, pero ni todos estos asuntos agotan el contenido del Protocolo Familiar, ni la solución que se da a los mismos en cada caso coincide. No hay, por tanto, respuestas estándar válidas. Cada familia adopta "sus" decisiones. Esto es, hay tantos protocolos familiares como familias empresarias.

En los últimos años, como consecuencia de la labor divulgativa que vienen realizando las instituciones empresariales y sociales, dando a conocer la importancia de que los miembros de las empresas familiares afronten y preparen como un proceso natural la continuidad generacional, muchos empresarios familiares están viviendo lo que podríamos calificar como una "moda" por el protocolo familiar que en ocasiones conduce a distorsiones de esta figura.

En definitiva lo que buscamos a través de esta investigación fue estudiar una nueva herramienta que hoy se nos presenta - el Protocolo Familiar - que nos permite obtener la armonía y comunicación

familiar en torno a la realidad de la empresa, haciendo compartir la visión o el sueño de futuro de los familiares, con el fin de obtener las reglas que esa familia se da así misma para establecer sus relaciones familia-empresa.

BIBLIOGRAFIA DE SOPORTE

1. Mustafá, Cristina M. Guía de Estudio de Finanzas. IUA. Edición corregida, Diciembre 2003.
2. Barrionuevo, Susana B. Guía de Estudio de Administración. IUA. Edición, Noviembre de 2000.
3. Robbins, Stephen y Coulter, Mary. "Administración". Prentice Hall. Sexta edición, 2000.
4. Teoría de sistemas – Davis y Stern, 1980 – Familia y empresa.
5. Miguel Ángel Gallo T. – Licenciado en Ciencias Políticas y Sociales – Universidad Nacional Autónoma de México
6. Dr. Prof. Guillermo Perkins – Doctor en Economía y Administración de Empresas – Especializado en Empresas Familiares
7. www.wikipedia.com
8. www.buenosnegocios.com
9. www.protocolofamiliar.com
10. www.iadef.org
11. www.lapymefamiliar.blogspot.com
12. www.internacionalizaciondepymes.eada.edu
13. www.clarinpymes.com.ar
14. www.lavoz.com.ar
15. SÁNCHEZ-CRESPO, ANTONIO J. (2003). «EL CAMBIO GENERACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR» *BOLETÍN DEL ILUSTRE COLEGIO DE ABOGADOS DE MADRID*. Vol. 3ª ÉPOCA. n.º 27.
16. (MAYO de 2005) «CAP.14 EL PROTOCOLO FAMILIAR», *EL PATRIMONIO FAMILIAR, PROFESIONAL Y EMPRESARIAL. SUS PROTOCOLOS*. BOSH S.A, pp. 777. ISBN 84-9790-138-X.
17. (2007) *EL PROTOCOLO FAMILIAR*. UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA, pp. 194. ISBN 84-88423-44-6.

NOTAS Y REFERENCIAS

1. Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares
2. Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada nueva empresa

