

2019

Trabajo de investigación:
empresas familiares y
profesionales externos

AUTOR: María Agustina Cano

Legajo N° 20356

DNI 39.707.524

PROFESORES: - David Aguirre

- Leandro Gómez

TUTOR: Luis Barros

ASIGNATURA: Tesina

LUGAR Y FECHA DE PRESENTACIÓN: Sede
Central de la Universidad a los 23 días de noviembre del 2019



*A mi familia, docentes y tutor que me
acompañaron en este camino.*

Declaración de originalidad

Declaro ser la única responsable por la investigación y el análisis presentado en esta tesina. A excepción de cuando otras publicaciones han sido explícitamente referenciadas, este trabajo es absolutamente original y de mi exclusiva autoría. El mismo no ha sido previamente presentado en ninguna otra institución educativa, organización o medio público y/o privado, ni lo será sin hacer expresa mención a la circunstancia que lo ha convocado.

Denominación del proyecto: Trabajo de investigación: empresas familiares y profesionales externos

Apellido y nombre del autor: Cano, María Agustina

Número de legajo: 20356

Lugar y fecha: Bella Vista, 23 de noviembre del 2019

Firma: _____

Índice

Resumen ejecutivo	6
Consideraciones generales	7
Primera crisis: por falta de delegación	8
Segunda crisis: por el ingreso de los hijos	8
Tercera crisis: fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los hermanos	10
Cuarta crisis: cuando accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto de poder	11
Fundamentación	13
Cultura organizacional	15
Antecedentes	17
Empresas familiares y centenarias: las claves para sostenerse entre vaivenes económicos	19
Pregunta de investigación	23
Hipótesis	23
Objetivo general	23
Objetivos específicos	23
Descripción y delimitación del campo de estudio	24
Marco teórico	25
¿Qué son las empresas familiares?	25

Cultura organizacional	26
Protocolo	29
Órganos de gobierno	31
Gerentes no familiares: agentes de cambio y profesionalización	36
Consejos prácticos para trabajar con ellos	38
Análisis de variables, unidades organizacionales y actores	40
Metodología de comprobación de la hipótesis	41
Comprobación de la hipótesis	58
Conclusiones y aportes	59
Epílogo	61
Anexos	62
Complemento del marco teórico	62
Noticias extraídas de dos diarios argentinos	69
INICIA	79
John A. Davis	82
Bibliografía	132

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como fin estudiar las empresas familiares argentinas y su relación con los profesionales externos a la misma.

Por lo tanto, se va a explicar el concepto de empresa familiar, sus características, las distintas etapas por las que atraviesa en su desarrollo y los diferentes órganos de gobierno que la componen.

Asimismo, se hará mención a la cultura organizacional y al protocolo como dos eslabones que poseen significativa importancia en la vida de las empresas familiares.

Por otro lado, se va a explicar porqué es necesario contar con profesionales externos a la familia y se identificarán los aportes que brindan. Tanto los empleados familiares como los profesionales externos se encuentran en la búsqueda del éxito de la empresa para la cual trabajan.

Finalmente, se encuestarán a diez empresas familiares localizadas en la provincia de Buenos Aires para poder llegar a una conclusión. En dicha encuesta se van a poder comparar las opiniones que presenten los fundadores de las empresas, los empleados miembros de la familia y los profesionales externos a la misma.

Consideraciones generales

Para comenzar se cree oportuno definir empresa familiar. Dodero (2015) afirma que:

En general, se suele asociar a las EF con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia. Esto tiene consecuencias culturales que explican el comportamiento de sus directivos, y que fuera de ese contexto serían difíciles de comprender. (p. 19)

Toda empresa familiar tiene un ciclo de vida el cual pretende explicar las crisis por las que atraviesa; en el mismo se intenta dejar en claro que la clave de su futuro éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa. (Dodero, 2015)

En la primera etapa, según Dodero, el fundador ‘ve la oportunidad donde los demás, viendo, no ven’. [...] La personalidad del fundador se caracteriza por ser emprendedor, asertivo y con una gran capacidad para superar las dificultades. Suele tener una gran pasión por lo que hace, delega muy poco porque suele justificarse diciendo: ‘Todo lo tengo que hacer yo porque si no nunca las cosas salen como tienen que salir’. Aquí el fundador cumple un papel fundamental ya que es él quien cumple varias funciones y no suele tener con quién compartir las decisiones porque hay mucho de intuitivo detrás de cada una.

Primera crisis: por falta de delegación

Los aciertos del fundador han permitido que los negocios crezcan hasta un punto en que ya no puede hacer todo como antes, porque está teniendo problemas de productividad, comerciales e incluso financieros.

El fundador debe tomar una decisión crítica para superar esta etapa, que es la de incorporar gente en quien pueda delegar algunas de las funciones que antes cumplía él. Se resiste porque no les tiene suficiente confianza de que vayan a hacer bien su trabajo, y porque no tiene tiempo para controlarlos. En caso de lograrlo podrá superar esta crisis, que es propia del crecimiento por el éxito inicial.

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

Segunda crisis: por el ingreso de los hijos

[...] Algunas de las dificultades son:

La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa, es decir, el padre es padre en su casa pero jefe en la empresa, mientras que los hijos verán a los padres siempre como tales aun cuando sean sus propios jefes. La confusión de estos roles entran en conflicto con facilidad o, al menos, provocan discusiones que no favorecen la calidad de trabajo ni de vida familiar.

El fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por encima de lo preparados que puedan estar para cumplir sus responsabilidades en la empresa que, por cierto, no suelen estar claras.

La visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos no suelen coincidir. Los hijos, especialmente cuando ingresan a la empresa luego de graduarse en la universidad lo hacen con la ilusión de poner en práctica mucho de lo aprendido, y que por ese motivo los padres puedan sentirse orgullosos de ellos. Esto supone querer realizar cambios que no serán percibidos con agrado por el fundador, porque éste se siente molesto con las críticas que sus hijos le hacen para introducir los cambios que consideran que la empresa necesita.

[...]

Padres e hijos no suelen trabajar en equipo, por ello el fundador deberá saber comunicar su visión, su modelo de negocio e inculcarles pasión por la empresa y alimentarles sus sueños. Pero, sobre todo el fundador tendrá que consensuar con sus hijos tareas y responsabilidades, lograr que cada uno se sienta comprometido por sacar la empresa

adelante, cueste lo que cueste, y lograr que sus hijos se entiendan trabajando juntos sin tener el fundador que actuar de árbitro en sus peleas. [...]

En la tercera etapa, si el fundador consigue superar la crisis anterior entonces la empresa podrá seguir creciendo en virtud de la sinergia que los hijos habrán logrado con sus padres para emprender nuevos negocios y dirigir mejor la empresa, y por el compromiso que los empleados siguen manteniendo por la empresa. Fundador, hijos y empleados poniendo lo mejor de sí para sacar la empresa adelante.

Tercera crisis: fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los hermanos

[...] Existe incertidumbre sobre cómo será la dirección de la empresa con su ausencia y cómo los hermanos se entenderán para gobernar la empresa y manejar los conflictos de modo constructivo para la empresa y para preservar la unidad y armonía familiar. [...]

En la cuarta etapa [...] si la empresa ha crecido lo suficiente, probablemente se encontrará en la necesidad de contar con nuevas competencias directivas para hacer frente a los desafíos propios de la globalización, de la internacionalización y de administrar una organización más compleja.

Por esta razón la familia debe concentrarse en mejorar la calidad de gobierno corporativo [...]. El contar con estructuras y dinámicas de gobierno profesional agregará valor a las empresas familiares.

Cuarta crisis: cuando accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto de poder

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

El directorio no conoce las expectativas y los intereses de los accionistas familiares y algunos de ellos a su vez no cuenta con información clara y comprensible para evaluar el desempeño de la empresa y, en definitiva, del directorio y del gerente general.

En esta etapa, el gobierno corporativo deberá poner énfasis en respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad. [...] De no respetarse estos principios es muy probable que surjan conflictos que serán difíciles de resolver y que puedan poner en peligro la continuidad de la empresa familiar y, muy probablemente, la armonía familiar.

Por ello, la implantación de un protocolo de gobierno corporativo de la empresa será muy recomendable para acordar cómo van a funcionar los órganos de dirección, dejando definidos los límites entre los diferentes niveles de gobierno, y cómo van a ser sus relaciones para evitar que un nivel de gobierno se entrometa en el otro, anulando o distorsionando su buen funcionamiento. [...] ¹

¹ Doderó, S. (2015). El porqué de este libro. En *El secreto de las empresas familiares exitosas* (p. 19-31). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Otros de los conceptos que se deben aclarar es el de cultura organizacional. Serra junto con Iriarte y Le Fosse (2000) afirman que:

La cultura de una empresa tiene que ver con las costumbres, los ritos internos, las creencias y los valores compartidos. Las organizaciones tienen su vida propia, su personalidad y, a partir de la integración de los individuos que la componen y su relación con el exterior, esa personalidad es única. No hay dos culturas iguales. No hay dos organizaciones con la misma cultura. [...] (p. 268)

Por último, un profesional es una persona que se ha formado académicamente para realizar una ocupación específica. [...] Todo profesional que ejerce en su campo, en relación de dependencia, trabaja a cambio de un salario que, por lo general, será superior al que puedan tener otros empleados que trabajen en esa área pero que no posean un título de grado que avale sus conocimientos.

Se supone que todo profesional, como una persona más, ocupa un rol determinado dentro de la sociedad que hace que colabore con ella sumando bien a la misma. Todas las profesiones, por distintas que puedan ser, hacen su aporte a la sociedad, brindando conocimientos tecnológicos, sociales, biológicos, ayudando en el ámbito de la cultura o la salud, realizando investigaciones y avances científicos, entre otros.²

² Enciclopedia de Conceptos (2018). *Profesional*. Disponible en: <https://concepto.de/profesional/>

Fundamentación

Las empresas familiares presentan una gran problemática con relación a la profesionalización. Algunos fundadores imponen a sus hijos, quizá inconscientemente, el mandato de finalizar el colegio e incorporarse a la empresa. Puede suceder que varios se sientan conformes mientras que otros no, ya sea porque les hubiese gustado tener la posibilidad de poder decidir en qué lugar trabajar, o de sentirse libres de elegir una carrera que estudiar y más adelante comenzar con su vida profesional, pudiendo ser en un rubro completamente distinto al de la empresa familiar.

Asimismo, puede suceder que el fundador no logre cubrir todas las áreas con los familiares, por lo que se ve ante la situación de contratar profesionales especializados en aquellos temas en los cuales necesita colaboración.

[...] Si los miembros de la familia tienen la cualificación, educación, formación y personalidad adecuadas para ocuparse de la dirección, mucho mejor. Pero si la familia no cuenta con todo lo necesario para dirigir una organización compleja [...] la propia familia tiene la obligación de respetar la frontera propiedad/dirección contratando profesionales cualificados en quienes se pueda confiar para dirigir competentemente la empresa.³

[...] A medida que la empresa familiar crece y se desarrolla, la incorporación de ejecutivos de alto nivel, provenientes de otras empresas –idealmente más grandes y profesionales–, puede

³ Koenig, N. (2007). Es cuestión de prioridades y fronteras. En *¡No puedes despedirme, soy tu padre! Claves para el equilibrio entre empresa y familia* (p. 32). Barcelona, España: Ediciones Deusto S.A.

reportar importantes beneficios. Estos ejecutivos se convierten en verdaderos agentes de cambio y profesionalización.⁴

El consejo más frecuente que dan las familias que tienen empresas de éxito es hacerse con directivos externos, respetados y objetivos para sus consejos. Los directivos independientes aseguran la existencia de un foro que permite tomar decisiones difíciles con un alto grado de información y cuidado. También aportan la frescura y creatividad necesarias para mantener actualizadas y flexibles las estrategias y la cultura de la compañía.⁵

[...] Para profesionalizar la empresa se deben tener: procedimientos definidos, estándares de desempeño, un sistema de compensación salarial, evaluación permanente, programas de formación, descentralización de la toma de decisiones, entre otros recursos. [...] Profesionalizar su empresa es una acción determinante para lograr crecer y ser sostenible en el tiempo. No significa que no le daremos oportunidad a la familia dentro de la empresa, siempre y cuando cuenten con el perfil correcto pueden postularse como candidatos a las plazas vacantes de la empresa. Profesionalizar conlleva actuar responsablemente al decidir en quién confiaremos para realizar con excelencia una labor en particular.⁶

⁴ Martínez Echezárraga, J. (2013). Gerentes no familiares: agentes de cambio y profesionalización. En *Empresas familiares, reto al destino: Claves para perdurar con éxito* (p. 43). Buenos Aires: Granica.

⁵ Alvarez, M. A., Cassini, R., Lombardo, J. E., Lucero, M., y Moreno, R. (2014) *Empresas Familiares*. Monografía, Universidad Tecnológica Nacional (UTN), Regional General Pacheco, Tigre, Buenos Aires, Argentina.

⁶ Recarte, R. (2017). Impregnando excelencia. En *Bienestar emocional y financiero en la empresa familiar. Potentes reflexiones que fortalecerán su familia y empresa* (p. 53). Bloomington: WestBow Press.

Cultura organizacional

Utilizando como símil el ADN humano que es el responsable del rastro genético de los padres en los hijos, he conceptualizado el ADN de la empresa familiar como la esencia cultural de la familia empresaria transmitida a la empresa familiar a través de la interacción permanente de sus miembros en los diferentes sistemas que comparten.

Una empresa familiar nace impregnada de la visión, creencias y valores de su fundador(a) quien se proyecta a sí mismo(a) en la empresa a través del estilo de liderazgo que implementa y su forma de tomar decisiones. Cuando otros miembros de la familia se van integrando a la empresa entonces la filosofía familiar impacta aún más en la gestión de la misma [...].⁷

[...] Es crucial que en la cultura organizacional de la empresa familiar se inculque la conducta emprendedora, se cuente con fondos para que las nuevas generaciones puedan desarrollar proyectos de emprendimiento como parte de su formación.

Las motivaciones para emprender son diversas y el proceso requiere mucho esfuerzo, pero la satisfacción que produce es indiscutible.⁸

⁷ Recarte, R. (2017). El ADN de la empresa familiar. En *Bienestar emocional y financiero en la empresa familiar. Potentes reflexiones que fortalecerán su familia y empresa* (p. 12). Bloomington: WestBow Press.

⁸ Recarte, R. (2017). Se nace o se hace. En *Bienestar emocional y financiero en la empresa familiar. Potentes reflexiones que fortalecerán su familia y empresa* (p.66). Bloomington: WestBow Press.

Por último, dentro de la cultura nos encontramos con los valores. Según Recarte (2017):

[...] El estudio de los valores se conoce como axiología, viene de la palabra axios que significa eje, guía, peso. Los valores tienen la capacidad de servirnos de ejes al momento de tomar una decisión.

Los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo que nos indican que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir que salgan bien las cosas.

Nuestras creencias definen nuestros valores, los cuales determinan normas que influyen en nuestras actitudes y posteriormente nuestra conducta, por su puesto de acuerdo a nuestra conducta tendremos determinados resultados.

Los valores no se pueden transmitir a los demás sólo con cuadros bonitos colgados en las paredes, los valores deben vivirse para que se arraiguen en lo más profundo de nuestro ser .

[...] (p. 49)

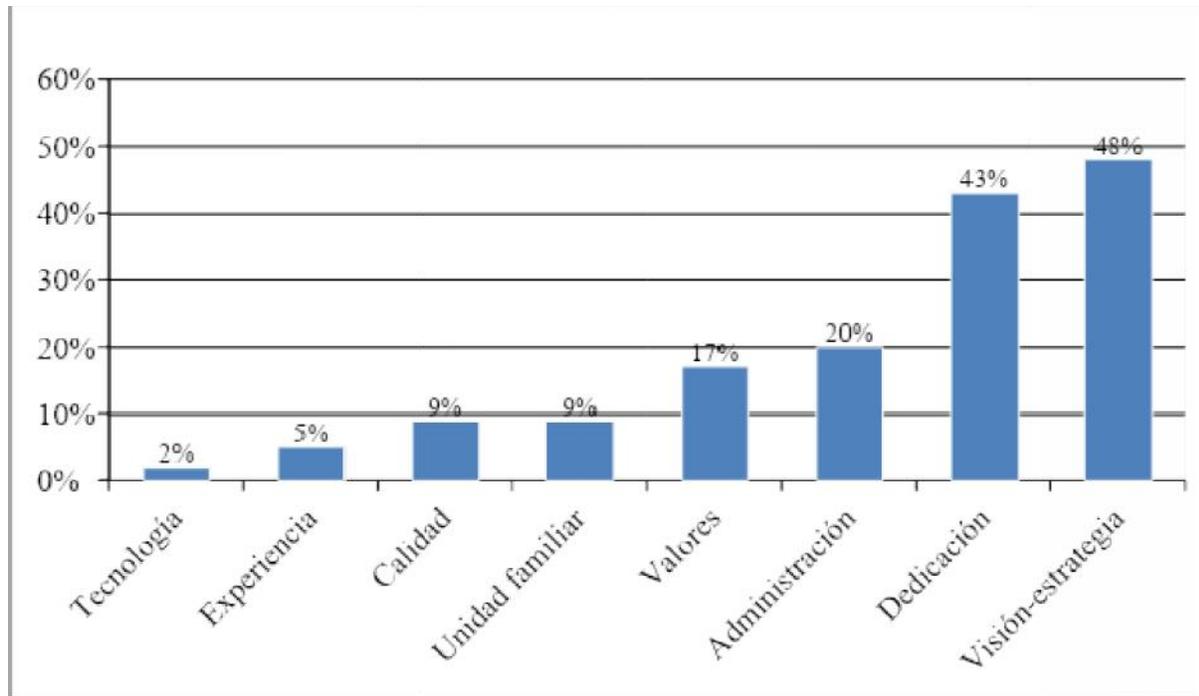
Antecedentes

[...] Según las estadísticas, el 80% de las empresas argentinas son de tipo familiar, lo que representa más de un millón de compañías, pero del total de estas firmas solo el 30% consigue superar los tres años de vida y menos del 7% llega a la tercera generación.

[...] En la investigación de campo que realizó el Instituto de la Empresa Familiar de ADEN (Alta Dirección Escuela de Negocios) se encuestaron a 661 miembros de empresas familiares latinoamericanas.

Cuando se abordó el tema sobre los factores clave por los que consideraron haber sido exitosos las respuestas fueron [...] la dedicación y la visión y estrategia por sobre los demás. Estos factores son reflejo de la pasión y el compromiso que ponen los familiares para sacar la empresa adelante, lo que habitualmente sucede cuando quien está al frente es un gran emprendedor con visión de negocio [...].

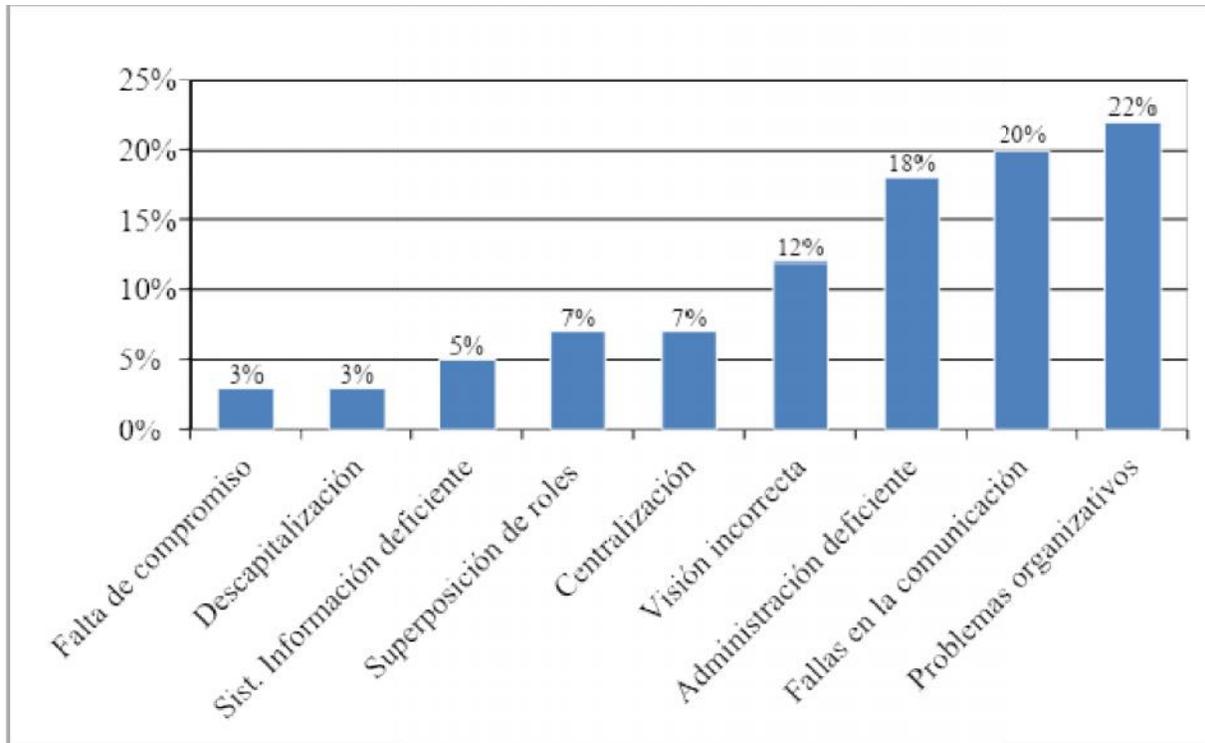
Gráfico n° 1: Factores clave del éxito



[...] La investigación realizada por el Instituto de la Empresa Familiar de ADEN, ya mencionada, muestra en el gráfico n° 2 los errores en que reconocen haber incurrido los mismos familiares y que han perjudicado el crecimiento y la rentabilidad de las empresas familiares. Destacan los problemas organizativos, conflictos familiares por fallas en la comunicación, y administración deficiente. Estos factores son más pronunciados al crecer la empresa porque la estructura y el estilo de gestión, con frecuencia, no se adecuan a la nueva dimensión y complejidad del negocio [...].⁹

⁹ Dodero, S. (2015). El porqué de este libro. En *El secreto de las empresas familiares exitosas* (p. 18-23). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Gráfico n°2: Errores más graves



A continuación, se hace mención a una noticia publicada el 27 de noviembre de 2018 en la sección de Revistas y Suplementos del diario El Cronista: Apertura | negocios. La misma narra cómo empresas familiares argentinas de más de 100 años han logrado sobrevivir a las crisis económicas del país. Algunos de sus secretos fueron y son actualmente los siguientes: diversificarse, especializarse, innovar constantemente hacia la misma dirección que va el mundo, planificar a largo plazo, entre otros.

Empresas familiares y centenarias: las claves para sostenerse entre vaivenes económicos

Las firmas más antiguas del país destacan la importancia de diversificarse, especializarse y crear un plan estratégico a largo plazo.

Delfino Global, la empresa de logística y transporte, comenzó a operar antes de la consolidación del Estado argentino. En 1838, Bernardo Delfino, un genovés vinculado al Reino de Cerdeña, recibió en el puerto de Buenos Aires a las embarcaciones sardas que llegaban a las costas rioplatenses, estableciendo al mismo tiempo, un tráfico con lo que hoy es Uruguay. La empresa familiar, de 180 años, es una de las más antiguas del país y actualmente, ya se encuentra trabajando la sexta generación.

Tanto Delfino Global como otras firmas familiares centenarias tuvieron que atravesar las distintas crisis que impactaron en el país: el pánico de 1890, la Gran Depresión de 1930, el stop & go, la hiperinflación, el efecto tequila o el 2001. ¿Cuál es la clave para sostenerse durante más de 100 años en un país que se caracteriza por los vaivenes económicos?

“Lo más importante es estar diversificado tanto en los negocios como geográficamente. Nuestro core business fue cambiando mucho. Nos caracterizamos por la flexibilidad”, cuenta Julio Delfino, CEO de Delfino Global.

Atravesada por la historia argentina, Delfino Global fue adecuando e incorporando negocios de acuerdo al contexto [...].

En 1867, Adolfo Bullrich, quien fue Intendente de Buenos Aires durante la presidencia de Julio Roca, realizó su primer remate y de ese modo fundó Adolfo Bullrich y Cía. La empresa puso su foco en la venta inmobiliaria en el campo. Como conglomerado, la compañía tuvo una

financiera, un departamento de arte, otro de venta de sangre pura de carrera y uno de exportación e importación. También, se desarrolló una inmobiliaria urbana. “En 1970 hubo una división de los socios y los departamentos internos crearon sus propias empresas. Bullrich Campos permaneció como continuadora del Departamento Campos de Adolfo Bullrich y Cía.”, relata Sebastián Bullrich, presidente de la empresa.

Para el titular de Bullrich Campos, para adaptarse a los vaivenes económicos hay que especializarse cada vez más. “Hoy, la reconversión principal gira en torno a la tecnología”, enfatiza.

El abuelo de Juan Craveri, presidente de Laboratorios Craveri, fundó la empresa hace 132 años. Según cuenta, la clave para mantenerse a flote en el país fue mirar siempre por arriba de la crisis. “La planificación estratégica a largo plazo es la que le da el rumbo al barco”, destaca el ejecutivo.

“Los medicamentos no sufren caída del consumo, son bienes inelásticos. Por este motivo, las crisis internacionales como la mexicana o la rusa durante la década de los ‘90 no afectaron el consumo. Sin embargo, las crisis del 2001 y la actual sí. Este año proyectamos una caída del 5%. La mejor época fue luego del 2001 y hasta el 2009 dado que aprovechamos mejor que la competencia la recuperación que tuvo la economía”, afirma Craveri.

La Bodega Luigi Bosca está transitando por la cuarta generación. El director de la firma, Alberto Arizu expresa: “En un país, donde se cambian las reglas es difícil sobrevivir, pero también surgen oportunidades para sacar algunas ventajas. En empresas con tanta historia, ya tenemos la habilidad de ir captando los ciclos económicos y nos anticipamos más que otras compañías”.

Según Arizu, un momento clave para la reconversión fue la década del ‘90. “Pasamos de producir vinos para el mercado local para dedicarnos al mercado global. Esto requirió un cambio enorme en la forma de producir y en la filosofía de trabajo”, explica.

Hace 132 años, en Córdoba, nació Porta Hnos. como fábrica de licores. Actualmente, como empresa B (es decir, de triple impacto) genera productos de consumo masivo, se convirtió en referente en la región en la producción de alcoholes de alta calidad, así como en desarrollos de ingeniería para la producción de bioetanol. Recientemente diseñó y construyó la única fábrica en el mundo para quimosina vegetal. “El foco inicial no se perdió, se complementó y se diversificó a través de la innovación y la investigación permanente”, destaca el empresario José Porta.¹⁰

¹⁰ Tuchin, F. (2018, noviembre). Empresas familiares y centenarias: las claves para sostenerse entre vaivenes económicos. *Apertura / negocios*. Disponible en: <https://www.apertura.com/negocios/Empresas-familiares-y-centenarias-las-claves-para-sostenerse-entre-vaivenes-economicos-20181126-0002.html>

Pregunta de investigación

En las empresas familiares, ¿los directivos familiares aceptan que profesionales externos a la familia ocupen cargos gerenciales?

Hipótesis

Las empresas familiares poseen una cultura organizacional predominante por la familia, la cual no acepta la colaboración de profesionales externos a la misma.

Objetivo general

Estudio de la convivencia entre los familiares y los profesionales ajenos a la familia que se encuentran en relación de dependencia en las empresas familiares.

Objetivos específicos

Establecer las características comunes que poseen los fundadores.

Identificar los aportes que brindan los profesionales ajenos a la familia que se encuentran en relación de dependencia en la empresa familiar.

Descripción y delimitación del campo de estudio

El campo de estudio del presente trabajo de investigación está compuesto por diez empresas familiares con dirección real en la provincia de Buenos Aires.

Dichas empresas se seleccionaron de manera aleatoria al enviar el link con la encuesta a toda nuestra red de contactos.

El único requisito que debían cumplir los encuestados era trabajar en una empresa familiar, ya sea como fundador, miembro de la familia o profesional externo a la misma.

Marco teórico

¿Qué son las empresas familiares?

Si bien hay muchas definiciones posibles, casi todas ellas incluyen tres características básicas. La primera es que su propiedad es controlada por una familia. Por razones de privacidad en el manejo de la empresa, o por desinterés en la apertura a otros socios o al mercado accionario, en la inmensa mayoría de las empresas familiares –que, por lo general, son pymes– la familia fundadora posee entre el 80 y el 100% de la propiedad.

La segunda característica es que los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia, casi siempre los dueños o sus hijos. Sin embargo, a medida que crecen, esto suele dejar de ser así, pues dichos miembros pasan al Directorio, donde ocupan un rol de supervisión y gobierno estratégico de la empresa, y dejan la gerencia en manos de profesionales no familiares.

La tercera característica, que no se encuentra mencionada con frecuencia en la bibliografía sobre el tema, es el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.

Cuanto más presentes estén estas tres características, más auténticamente familiares serán las empresas de las que hablemos.

[...] Las empresas familiares constituyen la columna vertebral de la mayoría de las economías del mundo en las que, según los datos de que se dispone, representan entre un 45 y un 70% del Producto Interno Bruto (PIB) y aportan un porcentaje similar o incluso mayor de puestos de

empleo. En otras palabras, su importancia es enorme: conforman la mayoría de las empresas, son la fuente de trabajo más grande, y el motor de la economía de casi todos los países. [...] ¹¹

Cultura organizacional

[...] Se diría que en unas organizaciones encuentras una visión compartida en las diversas áreas que la componen y en otras parece que te muevas en empresas distintas dependiendo de dónde estés. Es lo que se caracteriza a las organizaciones con culturas fuertes o débiles.

Al entrar en contacto con una organización, visualmente nos encontraremos los símbolos de la compañía, una forma de vestir, una forma de dirigirse los unos a los otros, la decoración de un estilo determinado, unos ritos y ceremonias... y, si nos salimos de sus normas de comportamiento, nos van a llamar la atención... y luego encontraremos otros elementos menos visibles referentes a normas, reglas (escritas o no), objetivos y suposiciones que guían el trabajo diario de las personas en ese entorno.

[...] La cultura de una empresa es un conjunto de valores que cohesionan al grupo y condicionan las prioridades y es, por tanto, una guía fundamental en la toma de decisiones de las personas en la organización.

¹¹ Martínez Echezárraga, J. (2013). El mundo de las empresas familiares. En *Empresas familiares, reto al destino: Claves para perdurar con éxito* (p. 9-10). Buenos Aires: Granica.

Una cultura fuerte es aquella que es fundamentalmente coherente en todos los lugares de la organización y una débil es aquella en la que podemos encontrar “islas” de culturas distintas en la misma organización. Es una cultura “fragmentada”. [...]

En una cultura débil puede que los ejes centrales (misión, visión, valores) no estén bien definidos o aceptados por el equipo o, simplemente, no existan. O quizás no se corresponde la forma en que se trabaja y los valores que se propugnan generando frustración entre empleados o clientes. [...]

Es esa capacidad de las culturas fuertes de alinear a las personas en una dirección la que las hace poderosas y eficaces. Seguramente sin una cultura fuerte es difícil que encuentres personas que se identifiquen con ella y que puedan tener ese plus que las hace sentirse “comprometidas”.

[...] La ventaja de una cultura fuerte es que tiene más capacidad de crear equipos de alta productividad. Si la cultura de la empresa es consistente aparecerán las personas que se sientan cómodas en ese entorno y, a su vez, propagarán esa cultura haciéndola más fuerte.

En el proceso de construcción de la cultura fuerte es posible que perdamos elementos importantes porque necesariamente habrá personas que no encajen con todo el equipo actual pero, a largo plazo, tendremos una organización más eficiente y, en general, más satisfecha.

Una cultura fuerte empieza por la visión y misión, que permite conectar al equipo con la organización y que permite enlazar con un sentido de propósito amplio, mucho más que los objetivos -generalmente pensados para el corto plazo. [...] ¹²

Los siguientes ocho puntos pueden ser definidos como claves para el desarrollo de una cultura organizacional:

- 1) Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. [...]
- 2) Orientación al cliente, donde todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- 3) Autonomía y decisión para fomentar el surgimiento de líderes e innovadores en la organización.
- 4) Productividad a través de la gente, que es considerada como el activo más importante de la empresa, y los recursos destinados a ellos es visto como una inversión, como fuente fundamental y permanente de mejoramiento.
- 5) Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compañía. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con “el frente de batalla”.

¹² Hernández, J. (2019, agosto 07). *Cultura organizacional fuerte o débil: cómo afecta a la empresa*. Disponible en: <https://www.grandespyemes.com.ar/2019/08/07/cultura-organizacional-fuerte-o-debil-como-afecta-a-la-empresa/>

6) Conocimiento profundo del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.

7) Organización simple, sólo con el personal necesario, donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su administración.

8) Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos principios, de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias. [...] ¹³

Protocolo

El protocolo familiar se podría definir como un acuerdo de voluntades consensuado y unánime, desarrollado entre los miembros de una familia y la empresa familiar que hace aconsejable la creación de un código de conducta que regula las relaciones entre ambas. El Protocolo tiene mayor eficacia si está elaborado y aceptado por unanimidad y además, si es dinámico y flexible.

Aunque realmente no es la panacea a todos los problemas, realmente reduce en un alto porcentaje las posibilidades de conflicto. [...]

¹³ Cortese, A. (2019, noviembre 24). *Una cultura organizacional de éxito*. Disponible en: <https://www.grandespymes.com.ar/2009/11/24/una-cultura-organizacional-de-exito/>

Dado que no existen familias ni empresas iguales, se puede afirmar que no hay modelos o prototipos de protocolos. Cada familia debe construir el suyo, a partir de convenios logrados en reuniones de asambleas o consejos donde participen ampliamente los miembros de la familia.

Componentes de un protocolo:

[...] El protocolo se compone de: misión, visión y valores de la familia que se transmitirán a los miembros más jóvenes y a las generaciones siguientes; valores y comportamiento ético que deben seguir los miembros de la empresa; imagen familiar y empresarial asociadas a todo ello; acceso y restricción de los parientes políticos a la empresa; mecanismos que garanticen el mantenimiento de buenas relaciones y la resolución de conflictos; apertura o restricciones sobre ingresos de nuevos miembros de la familia; participación de la familia en la dirección y control de la empresa; canales de comunicación entre la familia y la empresa; políticas de compensación económica, como sueldos, gastos de representación, etc.

El protocolo también contiene: la distribución de los beneficios, con referencia tanto a los miembros de la familia que forman parte de la gestión, como de los ajenos a la misma e incluso para los familiares no accionistas; [...] sucesión de la propiedad; situaciones en las que se consideraría dejar de ser Empresa Familiar; posibilidad de fusiones, venta, alianzas estratégicas.

Preparación y formación de las siguientes generaciones [...]; procesos de selección y evaluación; acciones o participaciones en poder de personas no pertenecientes a la familia; relaciones con los parientes políticos: capitulaciones, testamentos, procesos de decisión en torno

a las propiedades, legados y riquezas patrimoniales que han de tener el carácter de intransferibles en la familia; creación de fondos de liquidez en beneficio de la familia y de la empresa; reglamentación de la administración y funcionamiento del fondo.

Opcionalmente se le puede agregar: las políticas para las transacciones accionariales: derecho de preferencia; políticas de elección y jubilación de los líderes familiares; funcionamiento de los órganos de gobierno; participación y reglas de juego; criterios de endeudamiento y reinversión; compromiso explícito de los miembros firmantes con respecto al funcionamiento, supervivencia y crecimiento de la empresa, así como su disposición para vigilar y controlar los activos. [...] ¹⁴

Órganos de gobierno

Cuando se quiere edificar una estructura grande se deben poner cimientos fuertes para que la sostenga. Es igual cuando se desea construir una empresa familiar que trascienda en el tiempo, debe contar con órganos de gobierno que le sirvan de soporte firme para su crecimiento.

[...] La empresa familiar para su buen funcionamiento debe tener órganos que se enfoquen en los sistemas: familia, empresa y propiedad.

Los órganos de gobierno que usualmente se establecen para el cuidado de los intereses de la familia en relación a la empresa familiar son: la asamblea de familia, el consejo de familia, oficina de familia y comités. Más enfocados en la empresa y propiedad están: la asamblea de accionistas, el consejo de administración, el equipo gerencial y equipo asesor.

¹⁴ Palacio, E. (2016). *La empresa familiar. Entre la riqueza y la miseria*. Investigación no publicada. México

Todos los órganos de gobierno deben definirse por escrito especificando sus funciones, quiénes pueden ser parte, la vigencia en los cargos, responsabilidades y derechos, entre otras cosas. Lo crucial es que exista claridad en los roles de cada persona que forma parte de ellos. Una de las ventajas de contar con los órganos de gobierno adecuados, es que las decisiones importantes recaen sobre equipos especializados y no sólo en una o dos personas [...].¹⁵

Consejo de Administración o Junta Directiva:

El órgano de gobierno de la empresa encargado de realizar acciones de carácter estratégico es el consejo de administración o junta directiva, sus miembros deben complementarse mutuamente en relación a sus competencias. [...] Se considera razonable que tenga de cinco a nueve miembros.

Como parte de sus funciones el consejo de administración-junta directiva debe definir la estrategia de la empresa, supervisar su implementación, velar por el adecuado desempeño del equipo gerencial, asegurar los recursos financieros necesarios, comunicar a los propietarios y partes interesadas información relevante sobre la empresa familiar.

¹⁵ Recarte, R. (2017). Cimientos fuertes. En *Bienestar emocional y financiero en la empresa familiar. Potentes reflexiones que fortalecerán su familia y empresa* (p. 40). Bloomington: WestBow Press.

Es de suma importancia que se elija bien cada miembro del consejo de administración para que éste pueda generar valor a la empresa. Cuando los integrantes de éste órgano son también parte del equipo gerencial se suelen mezclar las funciones y perder el enfoque. [...] ¹⁶

Consejo de familia:

[...] El consejo de familia cobra protagonismo como ente regulador entre la familia y la empresa. [...] Este consejo sirve a la familia de la misma manera que el consejo de administración lo hace a la empresa. Promueve la comunicación, la educación de las generaciones emergentes y la resolución de conflictos familiares que tengan inferencia en la empresa.

[...] Algunas de las funciones del consejo de familia son: desarrollar un sueño o propósito compartido como familia, asegurar la aplicación del Protocolo familiar, fijar mecanismos para resolver conflictos entre miembros de la familia en el desarrollo de su actividad laboral y fomentar en los familiares más jóvenes el interés por la historia de la familia y la empresa. [...] ¹⁷

Asamblea general:

La mayor autoridad en una empresa son sus propietarios, dependiendo del tipo de sociedad el órgano de gobierno que les aglutina puede llamarse diferente, por ejemplo en una sociedad

¹⁶ Recarte, R. (2017). Acciones estratégicas. En *Bienestar emocional y financiero en la empresa familiar. Potentes reflexiones que fortalecerán su familia y empresa* (p. 41). Bloomington: WestBow Press.

¹⁷ Recarte, R. (2017). Cuidando la familia empresaria. En *Bienestar emocional y financiero en la empresa familiar. Potentes reflexiones que fortalecerán su familia y empresa* (p. 42). Bloomington: WestBow Press.

anónima se habla de la asamblea general de accionistas mientras en una responsabilidad limitada es la asamblea general de socios.

[...] Recordemos que es la asamblea general de accionistas quienes definen la visión de la empresa familiar y aprueban temas de reinversión, repartición de dividendos, elección de la junta directiva o consejo de administración, etc. [...] ¹⁸

Asamblea de familia:

La asamblea de familia es una reunión de toda la familia con intereses o inquietudes relacionados a la empresa familiar, en la que el motivo de encuentro es el tratamiento de las cuestiones vinculadas con la empresa familiar.

Permite fortalecer la historia y valores de la familia, la comunicación y la renovación de los lazos familiares, opera conjuntamente con el consejo de familia.

[...] La asamblea de familia suele reunirse una o dos veces por año, lo cual ayuda a evitar cualquier conflicto potencial que pudiera surgir debido al desconocimiento de ciertos temas de la empresa familiar.

A la asamblea de familia se convocan sólo a los miembros de la familia que tienen relación con la empresa familiar directa o indirectamente, es muy importante tener esto en cuenta. [...]

¹⁸ Recarte, R. (2017). Los meros meros. En *Bienestar emocional y financiero en la empresa familiar. Potentes reflexiones que fortalecerán su familia y empresa* (p. 43). Bloomington: WestBow Press.

Cuando la familia propietaria tiene una visión compartida del futuro de su empresa sus probabilidades de éxito aumentan considerablemente. [...] ¹⁹

Alta gerencia:

La alta gerencia es el motor que ejecuta el plan estratégico aprobado por el consejo de administración, su desempeño influye directamente en los resultados de la empresa. [...]

Es habitual que en las empresas familiares se reserven los puestos gerenciales para los parientes por razones de confianza y cariño, pero si deseamos profesionalizar la empresa el procedimiento de selección del equipo gerencial debe ser objetivo y basado en competencias. [...] ²⁰

Oficina de familia:

[...] Es el órgano de gobierno familiar responsable de orientar y apoyar a la familia en temas como: seguros médicos, blindaje patrimonial, planes de carrera, cultura familiar, protocolo familiar, organización de la asamblea de familia, entre otros.

¹⁹ Recarte, R. (2017). La prole. En *Bienestar emocional y financiero en la empresa familiar. Potentes reflexiones que fortalecerán su familia y empresa* (p. 44). Bloomington: WestBow Press.

²⁰ Recarte, R. (2017). Los jefes. En *Bienestar emocional y financiero en la empresa familiar. Potentes reflexiones que fortalecerán su familia y empresa* (p. 45). Bloomington: WestBow Press.

La oficina de familia trabaja bajo la supervisión directa del consejo de familia y sirve a la familia como la alta gerencia a la empresa, es un centro altamente operativo cuyo objetivo primordial es el bienestar de la familia empresaria. [...]

En empresas familiares cuyo grado de complejidad familiar es bajo es el consejo de familia quien usualmente asume las funciones descritas de la oficina de familia. [...]²¹

Gerentes no familiares: agentes de cambio y profesionalización

Es evidente que una empresa familiar no puede desarrollarse sin la presencia de empleados y ejecutivos ajenos a la familia propietaria. Aunque esta sea numerosa y bien preparada para los negocios, la expansión natural hace necesario contar con profesionales no familiares bien preparados que puedan ir ascendiendo a los cargos superiores. [...]

¿Qué aportan los gerentes no familiares?

Sin duda, los empleados no familiares y, particularmente, los gerentes, contribuyen de manera significativa al éxito de la empresa familiar. A continuación, analizaremos los principales aportes que hacen, según la opinión de los mismos dueños.

En primer término, aportan un trabajo calificado. Es decir, experiencia al mando de personas y responsabilidad por el cumplimiento de metas y resultados.

²¹ Recarte, R. (2017). Nido de águilas. En *Bienestar emocional y financiero en la empresa familiar. Potentes reflexiones que fortalecerán su familia y empresa* (p. 46). Bloomington: WestBow Press.

Por otra parte, los gerentes no familiares contribuyen con su know how, es decir, conocimientos especializados en determinadas materias. Así, pueden ser muy útiles en finanzas, marketing, operaciones, en fin, aportar todo un bagaje técnico de conocimientos específicos en las diferentes áreas en que se desempeñan.

Tercero, ofrecen una importante fuente de experiencia como fruto de los años que han trabajado en el mundo empresarial.

En cuarto lugar, aportan profesionalismo, es decir, utilizan una serie de procedimientos y procesos formales, y poseen una actitud profesional o disposición a ser rigurosos en el uso de metodologías.

También contribuyen con objetividad e independencia. Cuidan su propio prestigio, y ante discrepancias entre miembros de la familia, no toman partido por uno u otro “bando”, sino por la empresa. Muchas veces actúan como verdaderos “amortiguadores” de las relaciones familiares. A menudo, cuando hay conflictos entre padres e hijos, hermanos o primos, son los que suelen mediar entre ellos, reducir tensiones y hasta recibir y soportar agresiones. Aunque agotadora, esta función es fundamental para limar asperezas y destrabar conflictos en medio del temporal.

Además, los gerentes no familiares que llegan a posiciones superiores se convierten en un símbolo de que se puede hacer carrera en la empresa familiar. Esto ocurre especialmente en

compañías bien administradas, donde todos los gerentes –sin distinción de apellidos– tienen la posibilidad de ascender y ser promovidos en la jerarquía de mando.

Finalmente, son importantes promotores del desarrollo de la siguiente generación. Tienen un gran papel que cumplir en esta materia: colaboran para que se capacite la generación de la familia que probablemente conducirá los destinos de la empresa en el futuro. [...]

Consejos prácticos para trabajar con ellos

A continuación se presenta una lista de sugerencias para establecer una buena relación con los ejecutivos no familiares en una empresa familiar.

- Seleccione a los mejores, considerando el sector en que compite y el tamaño de la empresa. Es decir, guíese por los méritos de los candidatos y los planes de la firma. [...]
- Remunere muy bien, pero sea cuidadoso en la entrega o venta de acciones. [...] Es entendible que las compañías pequeñas no puedan pagar por encima del mercado, pero al menos que estén cerca de él y que se pongan como meta aumentar las remuneraciones para poder premiar a su mejor gente.
- Comprometa a los gerentes en las decisiones más importantes de la empresa. Esta es otra forma de premiar y compensar su desempeño.

- Elógielos, [...]. Reconozca su buen desempeño privadamente, y también delante de los demás cuando corresponda. Destaque sus méritos en el momento, cada vez que los hagan, [...].
- Apoye a los no familiares siempre que compruebe que se la han jugado por la empresa, que se han esforzado a fondo por defenderla.
- No delegue en los gerentes no familiares los problemas de la familia. Déjelos fuera de los conflictos y disputas privados.
- Escúchelos y trate de comprenderlos. Tenga empatía hacia ellos. Entienda que ser gerente no familiar en una empresa familiar acarrea problemas, que hay que tratar de mitigar todo lo posible.
- Por último, si usted desea que los gerentes familiares se desarrollen y asciendan en la jerarquía de la empresa hasta llegar a conducirla en el futuro, comunique este deseo claramente a los gerentes no familiares. Hágalos saber su interés de que los familiares lideren algún día la compañía y consiga que los no familiares se comprometan en el desarrollo de los talentos de la familia. Es muy importante hablar claro y pedirles su cooperación y colaboración.²²

²² Martínez Echezárraga, J. (2013). Gerentes no familiares: agentes de cambio y profesionalización. En *Empresas familiares, reto al destino: Claves para perdurar con éxito* (p. 43-46). Buenos Aires: Granica.

Análisis de variables, unidades organizacionales y actores

El presente trabajo de investigación posee un enfoque cuantitativo.

La encuesta incluye preguntas abiertas y cerradas, y se encuentra dividida en cuatro secciones:

-) La primera comprende preguntas generales de la empresa.
-) La segunda está dirigida a los fundadores de dichas empresas.
-) La tercera está dirigida a los empleados miembros de la familia.
-) Y la cuarta a los profesionales externos a la familia.

Metodología de comprobación de la hipótesis

Uno de los productos que ofrece Google son los formularios. A partir de un modelo base, se pueden desarrollar todas las secciones y preguntas que sean necesarias. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas. En este último caso, las respuestas pueden ser de opción única o múltiple. Cuando los encuestados finalizan envían sus respuestas y de manera automática se agrupan generando gráficos (ver en Anexos las respuestas obtenidas).

A continuación se deja una copia de la encuesta elaborada para el presente trabajo de investigación:

Empresas familiares y profesionales externos

La siguiente encuesta pertenece a un Trabajo de Investigación que forma parte de una Tesis de Grado. Desde ya se le agradece su participación. (Duración máxima: 15 minutos)

***Obligatorio**

Dirección de correo electrónico *

Tu dirección de correo electrónico

¿Cuál es la razón social de la empresa? *

Tu respuesta

¿En qué año se fundó? *

Tu respuesta _____

¿A qué industria pertenece? *

- Alimenticia
- Textil
- Inmobiliaria
- Farmacéutica
- Automotriz
- Siderúrgica
- Metalúrgica
- Petrolera
- Informática
- Mecánica
- Tabaco
- Caucho y plástico
- Otro: _____

¿En qué número de generación se encuentra la empresa actualmente? *

Primera generación

Segunda generación

Tercera generación

Cuarta generación

Quinta generación

Otro: _____

¿Cuántos empleados son familiares y gente de confianza (conocidos)? *

Tu respuesta _____

¿Cuántos empleados no son familiares? *

Tu respuesta _____

Siguiente

Preguntas para el fundador de la empresa

Una vez que finaliza esta sección no debe responder las otras, sólo le resta enviar sus respuestas. Por favor, si usted no es el fundador pase a la siguiente sección. Muchas gracias

¿Se considera usted una persona emprendedora?

- Sí
- No

¿Usted cree que desarrolla su trabajo con pasión?

- Sí
- No

¿Qué características comunes usted cree que poseen los fundadores?

Tu respuesta

¿Usted cree que ha influenciado a sus familiares para que estén interesados en formar parte de la empresa?

- Sí
- No

¿Usted cree que ha influenciado a sus familiares para estudien una carrera que tenga vinculación con la empresa?

- Sí
- No

Si la respuesta anterior fue positiva, ¿usted cree que está comprometido con su trabajo?

- Sí
- No

Si la respuesta anterior fue negativa, ¿usted cree que este familiar esté pensando en renunciar?

- Sí
- No

¿Usted cree que ha influenciado a sus familiares para estudien una carrera que tenga vinculación con la empresa?

- Sí
- No

Si la respuesta anterior fue positiva, ¿usted cree que este familiar se siente pleno con la carrera que estudió?

- Sí
- No

¿Usted cree que los valores familiares siguen vigentes?

- Sí
- No

Si la respuesta anterior fue negativa, ¿cuáles serían para usted los motivos?

Tu respuesta _____

¿Cuentan con un protocolo familiar?

- Sí
- No

Si la respuesta anterior fue positiva, ¿lo encuentran fructifero?

- Sí
- No

En caso de no contar con un protocolo, ¿usted cree que es necesario?

- Sí
- No

Si la respuesta anterior fue positiva, ¿han planificado cuándo desarrollarlo?

- Sí
- No

¿Usted cree que las tareas de los empleados familiares están bien definidas?

- Sí
- No

En cuanto a la estructura de la empresa, ¿usted cree necesario formar un nuevo órgano de gobierno?

- Sí
- No

Si la respuesta anterior fue positiva, ¿cuál sería?

Tu respuesta _____

A la hora de contratar un empleado familiar o un profesional externo, ¿la decisión está determinada por el puesto y las tareas a desarrollar?

- Sí
- No

Si la respuesta anterior fue negativa, ¿cuál de los siguientes tiene mayor importancia en su empresa?

- Familiar sin estudios universitarios
- Familiar con estudios universitarios
- Persona de confianza sin estudios universitarios
- Persona de confianza con estudios universitarios
- Profesional externo a la familia

La posibilidad de incluir profesionales externos a la familia ...

- Nunca se consideró
- Siempre se consideró
- Su consideración es reciente

Si la respuesta anterior fue nunca, ¿cuál es el motivo?

- Por no tenerle confianza
- Por no compartir la misma cultura
- Por tener una mayor preferencia por los familiares
- Por existir un problema de delegación
- Por tratarse de un tema económico

Si la inclusión es reciente, se debe a ...

- Crecimiento de la empresa
- Cambios en el contexto
- Ambas
- Otro: _____

¿Usted cree que la incorporación fue fructífera?

- Sí
- No

Si la respuesta anterior fue positiva, ¿cuáles serían las ventajas de contar con un profesional externo a la familia?

- Su capacitación
- Su experiencia
- Ser objetivo
- Otro: _____

Si su respuesta fue negativa, ¿cuáles serían las desventajas de contar con un profesional externo a la familia?

- Posee valores distintos
- Se debe pulir el tema de la confianza
- Compite con los familiares
- Solicita un salario mayor al estándar
- Otro: _____

¿Cómo es su vínculo con el profesional?

- No tengo vínculo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy bueno

¿En qué área o áreas de la empresa usted cree necesario contratar a un profesional externo a la familia?

- Dirección
- Finanzas
- Compras
- Ventas
- Marketing
- Logística
- Distribución
- Operaciones
- Control de calidad
- Recursos Humanos
- Otro: _____

¿Usted cree que los directivos familiares aceptan que profesionales externos a la familia ocupen cargos gerenciales?

- Sí
- No

¿Y el resto de los empleados familiares?

- Sí
- No

¿Cree usted que la cultura organizacional predominante por la familia dificultó la aceptación de profesionales externos a la misma?

- Sí
- No

Cuando hay diferencias en las opiniones de los familiares, ¿recurren a un consejero profesional externo?

- Sí
- No
- A veces

¿Cuáles cree usted que son los motivos por los que la empresa sigue con vida?

- Visión y misión conocidas por todos los empleados
- Compromiso y dedicación por el trabajo que desempeñan
- Buena comunicación
- Estructura jerárquica bien definida
- Trabajo en equipo
- Aprendizaje constante
- Contar con profesionales en determinadas áreas
- Otro: _____

¿Usted cree que ha influenciado para que la propiedad de la empresa siga en manos de los familiares?

- Sí
- No

¿Cuál es su deseo para el futuro de la empresa?

Tu respuesta _____

Atrás

Siguiente

Preguntas para los empleados miembros de la familia

Una vez que finaliza esta sección no debe responder la que sigue, sólo le resta enviar sus respuestas. Por favor, si no le corresponde esta sección pase a la siguiente. Muchas gracias

¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

- Entre 0 meses y 5 años
- Entre 6 y 10 años
- Entre 11 y 15 años
- Entre 16 y 20 años
- Entre 21 y 25 años
- Entre 26 y 30 años
- Entre 31 y 35 años
- Entre 36 y 40 años
- Entre 41 y 45 años
- Otro: _____

¿Cuál es su cargo?

Director/socio gerente

Jefe/Encargado

Asistente

Otro: _____

¿Ha pasado por diferentes cargos?

Sí

No

Si la respuesta anterior fue positiva, ¿de qué cargo a qué cargo pasó?

Tu respuesta _____

¿Cómo es su vínculo con los demás familiares que se encuentran actualmente trabajando en la empresa?

Malo

Regular

Bueno

Muy bueno

Otro: _____

Preguntas para los profesionales externos a la familia

Una vez que finaliza esta sección sólo le resta enviar sus respuestas. Muchas gracias

¿En qué área de la empresa se encuentra actualmente?

- Dirección
- Finanzas
- Compras
- Ventas
- Marketing
- Logística
- Distribución
- Operaciones
- Control de calidad
- Recursos Humanos
- Otro: _____

En los próximos años, ¿usted se imagina trabajando en esta misma empresa?

Sí

No

Se enviará una copia de tus respuestas por correo electrónico a la dirección que has proporcionado.

[Atrás](#) [Enviar](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

 reCAPTCHA
[Privacidad](#) [Condiciones](#)

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Política de privacidad](#)

Google Formularios

23

Aclaración: existen preguntas que son consideradas claves, es por eso que se repitieron en las tres secciones. En este apartado se muestra completa la sección del fundador y solo se detallan las preguntas que son distintas en la sección de los empleados miembros de la familia y en los profesionales externos. Se llegó a esta decisión ya que las preguntas son muchas, la mayoría se repite y se cuenta con poco espacio para mostrar las 107 preguntas que son en su totalidad. Sin embargo, en el link de la cita bibliográfica se puede ver la encuesta completa.

²³ Google Formularios. (2019). *Empresas familiares y profesionales externos*. Disponible en: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfd462HBIetzwyh2j9OED-VdhW0pOuUoBN9ZDrgzHJzphVftA/viewform>

Comprobación de la hipótesis

“Las empresas familiares poseen una cultura organizacional predominante por la familia, la cual no acepta la colaboración de profesionales externos a la misma”.

Por un lado, desde el punto de vista de la mayoría de los fundadores, no consideran a la cultura organizacional predominante por la familia como responsable de dificultar la aceptación de dichos profesionales, por el contrario, lo relacionan con la importancia que tiene para ellos la confianza y el deseo de que en el futuro su empresa siga en manos de los familiares. Entienden que son ellos los que se caracterizan por pensar de esta manera y no lo generalizan hacia toda la empresa. Por lo tanto, si nos guiamos por la opinión de los fundadores la hipótesis se rechaza.

Por otro lado, desde el punto de vista de la mayoría de los empleados miembros de la familia la hipótesis se aprueba a pesar de tener un muy buen vínculo con los profesionales externos. Seguramente, los empleados consideran afirmativa la hipótesis debido a la fuerza de la opinión que implantaron los fundadores.

Por último, según la opinión de la mayoría de los profesionales externos a la familia la hipótesis se rechaza. Quizá sea así debido a que ellos se encuentren trabajando en empresas más grandes y noten que tanto los fundadores como los empleados miembros de la familia entiendan que dichos profesionales son necesarios para el éxito de su propia empresa.

Conclusiones y aportes

Luego de haber estudiado diferentes autores y casos se llega a la conclusión de que cuando las empresas nacen son tan pequeñas que solo basta con el fundador y algunos familiares más. Sin embargo, cuando pasan los años y dichas empresas crecen comienzan a tener presente la idea de que si quieren seguir en el mercado les va a ser necesario contar con profesionales externos a la familia que los sepan guiar y brindar todos sus conocimientos técnicos y experiencia en áreas específicas contribuyendo al éxito de la empresa.

Con relación a las empresas encuestadas, la mayoría pertenece a la industria alimenticia; un 70% se encuentra en la primera generación y un 30% en la segunda, siendo empresas considerablemente jóvenes, y por ende pequeñas y medianas.

La mayoría de los fundadores coincidieron en la descripción de sus características: se consideraron emprendedores, con pasión, compromiso, perseverancia y la importancia que tiene para ellos la confianza. Reconocieron haber influenciado a sus familiares para que sean parte de la empresa.

En las tres secciones coincidieron que los valores familiares siguen intactos; en la mayoría de las empresas no cuentan con un protocolo familiar: los fundadores no lo consideran necesario, mientras que los empleados miembros de la familia sí lo requieren, y los profesionales lo encuentran fructífero. Por otro lado, las tres secciones comparten la idea de que siempre

consideraron contratar a profesionales externos, principalmente por su capacitación, y el área de la empresa más votada para incluirlos fue en Marketing, luego en Finanzas y Operaciones. Por último, las tres secciones coincidieron que las empresas siguen con vida debido al compromiso y dedicación por el trabajo de todos los miembros, estructuras jerárquicas bien definidas, trabajo en equipo, y aprendizaje constante.

Epílogo

Las empresas familiares cuando nacen son pequeñas y se encuentran empapadas de los valores y pensamientos de los fundadores. Sin embargo, cuando se desarrollan y van pasando por diferentes etapas entienden la necesidad de contratar a profesionales externos a la familia con la finalidad de recibir sus aportes en la materia que se especializaron y su experiencia.

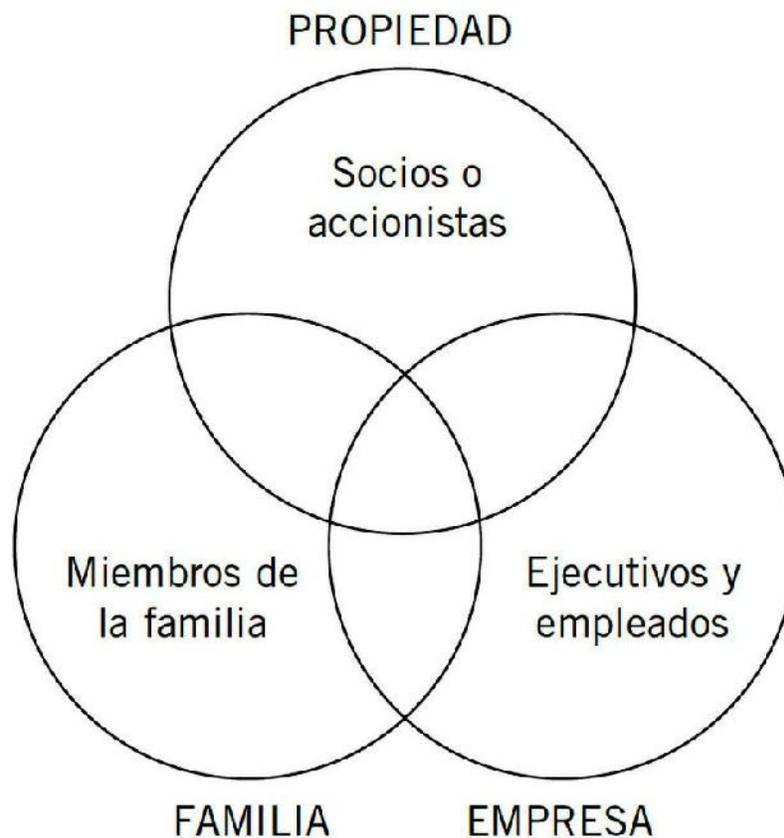
Por lo general, a los fundadores les resulta difícil esta decisión debido a que para ellos la confianza está por encima de todo. No obstante, deben mirar hacia el futuro y estar seguros de que si quieren tener éxito deberán contratar a profesionales idóneos para sus empresas.

Anexos

Complemento del marco teórico:

Los tres círculos de la empresa familiar

La forma más difundida de describir el mundo de la empresa familiar es mediante el diagrama de los tres círculos ideado por Renato Tagiuri y John Davis, de la Harvard Business School. Estos tres círculos o subsistemas son: la empresa, la familia y la propiedad. Representan los tres grupos de interés que participan en la empresa familiar: ejecutivos y empleados, miembros de la familia, y socios o accionistas, respectivamente.



Este sencillo esquema nos permite entender con más facilidad y capacidad de análisis la problemática y dinámica de la empresa familiar. La mayoría de las ventajas y desventajas que veremos más adelante se derivan de la interacción de estos tres subsistemas.

Una empresa que no es familiar solo posee dos de estos círculos –propiedad y empresa–, entre los que se produce una sola intersección. En cambio, en las empresas familiares, al agregar el círculo de la familia, las intersecciones pasan a ser cuatro, lo que las convierte en organizaciones más complejas. Estos traslajos son zonas de ventajas y oportunidades, pues los integrantes suelen incorporar una combinación muy especial de energía, motivación, tradición, valores y cultura que es difícil de conseguir en una empresa no familiar. Pero también suelen ser zonas de conflictos y debilidades con su dosis de elementos emocionales capaces de afectar la armonía entre los subsistemas.

Por eso, es muy importante que los tres círculos de la empresa familiar mantengan un adecuado equilibrio, es decir, un nivel de interfase razonable. [...] ²⁴

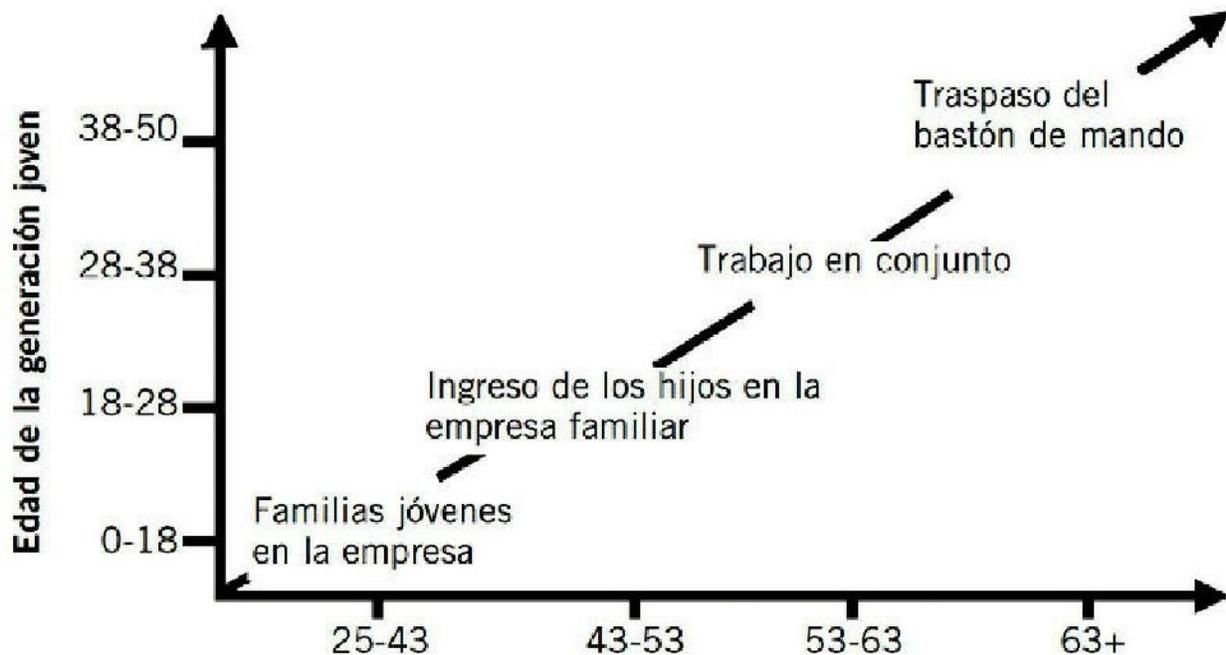
Etapas en el desarrollo de la empresa familiar

La continuidad exitosa depende en gran medida de la existencia de buenos sucesores. Para que ello ocurra, es indispensable que estos reciban una adecuada formación, tanto en el ámbito de la empresa como en el seno de la familia. [...]

²⁴ Martínez Echezárraga, J. (2013). El mundo de las empresas familiares. En *Empresas familiares, reto al destino: Claves para perdurar con éxito* (p. 10-11). Buenos Aires: Granica.

Desde el punto de vista de la familia existen cuatro etapas en el desarrollo de la empresa familiar [...]. En el eje horizontal aparece la edad de la generación mayor, mientras que en el eje vertical, la edad de la generación joven.

Cuando la primera tiene entre 25 y 43 años, sus hijos suelen tener entre 0 y 18 años, y es la etapa que denominamos *Familias jóvenes en la empresa*. Cuando la generación mayor se encuentra entre los 43 y 53 años y sus hijos entre los 18 y 28, se desarrolla la etapa del *Ingreso de los hijos en la empresa familiar*. Luego viene la etapa del *Trabajo en conjunto* entre padres e hijos, cuando la generación mayor tiene entre 53 y 63 años, y los hijos entre 28 y 38. Por último, cuando la generación mayor cuenta con 63 y más años y la generación joven está entre los 38 y los 50, suele producirse la etapa del *Traspaso del bastón de mando* o sucesión.



A continuación vamos a analizar la formación de la siguiente generación en cada una de las etapas que hemos mencionado.

Familias jóvenes en la empresa

En la etapa de las familias jóvenes en la empresa, los padres suelen tener entre 25 y 43 años y los hijos son menores de 18 años [...]. En esta etapa, los hijos todavía no han ingresado en la empresa familiar, por tanto toda la experiencia con ellos se centra en el hogar, en el seno de la familia. [...] ¿Qué consejos podríamos ofrecer aquí?

En primer lugar, es muy recomendable mostrar a los hijos las alegrías y las penas de la empresa, con una visión equilibrada de lo que significa ser sus dueños y trabajar en ella. [...]

También es útil hablar a los hijos acerca de la historia y las tradiciones de la familia y el negocio. En este punto, no solo los padres pueden hacer un gran trabajo, sino que también los abuelos, especialmente cuando ellos han fundado la empresa familiar y han comenzado de cero; de ese modo tienen una muy valiosa experiencia que transmitirles, [...].

Otra lección de la experiencia es la necesidad de invertir tiempo y prestar atención a la familia. [...] En esta etapa es fundamental que los mayores hablen a sus hijos en forma equilibrada acerca de las oportunidades de hacer carrera tanto fuera como dentro de la compañía. Muchos sienten que sus padres los colocan en un “callejón sin salida” cuando les hablan de la empresa familiar, como si no tuvieran la oportunidad ellos mismos de elegir su propio destino,

por eso es fundamental mostrarles las distintas opciones de que disponen, sin dejar de mencionar las oportunidades de hacer carreras independientes. Es cierto que los jóvenes que se sienten presionados terminan ingresando en la empresa, pero pronto sufren crisis que los alejan de ella para siempre. [...]

Ingreso de los hijos en la empresa familiar

Esta etapa suele producirse cuando los padres tienen entre 43 y 53 años, y los hijos entre 18 y 28 años [...].

En primer lugar, dos a tres años de experiencia externa, es decir, trabajando en otras empresas, ayuda muchísimo. Algunas familias piden a la siguiente generación hasta cinco o más años de experiencia externa. Hay que tener cuidado de que no sea demasiado larga, porque si los hijos hacen carrera afuera podrían perder interés en trabajar en la empresa de la familia. Es muy deseable que esta experiencia sea realizada en compañías más grandes, más profesionales y, en lo posible, de sectores que tengan alguna similitud con aquel donde compite la empresa familiar. [...]

El segundo punto es que la familia debería tener normas muy claras para el empleo de sus miembros. En este sentido es fundamental poner algunos requisitos de entrada, tales como la condición de que haya una vacante para que un familiar ingrese, la experiencia externa y un mínimo de estudios. Estas normas y requisitos deberían ser fijados por el Consejo de Familia y formar parte de la Constitución o Protocolo de la empresa familiar. Es muy recomendable que todos los miembros de la siguiente generación conozcan estos requisitos de entrada cuando son

adolescentes, no solo para estar al tanto de las reglas de la familia, sino especialmente para que les sirva de estímulo para estudiar y superarse.

Asimismo, se aconseja que los miembros de la familia inicien su trabajo en su nivel de competencia. [...] En esta etapa es también muy importante que los gerentes no familiares comprendan y acepten su responsabilidad en la formación de los futuros gerentes familiares, que entiendan que en la empresa familiar es deseable que haya ejecutivos familiares competentes y capaces y que, por tanto, es necesario que ellos colaboren en su formación durante su paso por la empresa. [...]

Trabajo en conjunto

En esta etapa en que padres e hijos trabajan en conjunto, la generación mayor suele tener entre 53 y 63 años, mientras que los jóvenes tienen entre 28 y 38 [...].

[...] Es conveniente programar evaluaciones regulares de los ejecutivos familiares por parte de gerentes no familiares que los tienen a su cargo, pero no como algo especial, sino como parte del proceso de evaluación del desempeño que debe tener toda empresa profesional. [...] Es preciso apoyar la evaluación y retroalimentación posterior que entregan estos gerentes. [...] Los miembros externos del Directorio pueden ayudar mucho en la evaluación y en la observación de las cualidades de estos jóvenes. [...]

De particular trascendencia en esta etapa es que el líder actual comience, si es que no lo ha hecho, a construir relaciones e intereses fuera de la empresa. [...]. Es prioritario que el líder actual, que ya anticipa con tiempo su sucesión, vaya buscando otras actividades, pensando qué hará después del retiro, para que esté preparado cuando llegue el momento. [...]

Traspaso del bastón de mando

Es la etapa final de esta secuencia. En ella, los padres o miembros de la generación mayor suelen tener más de 63 años y los hijos, entre 38 y 50 años [...].

Ahora es prioritario que el líder actual establezca con tiempo un calendario para la transición y que lo pueda analizar con regularidad. También que desarrolle planes de contingencia, por si las circunstancias varían diametralmente y el sucesor cambia de opinión, o no está disponible en el momento de efectuar la sucesión. Es fundamental responsabilizar al Directorio de monitorear el progreso de la transición.

Alentar a la próxima generación, y especialmente al sucesor, a que desarrolle planes para revitalizar la empresa es otro tema crucial en esta etapa. Es necesario mantener “viva” la estrategia de la compañía, y revitalizarla cuando no esté acorde con el entorno y la competencia. También que la siguiente generación pueda llevar adelante su plan estratégico y hacer las modificaciones que estime necesarias. Introducir las innovaciones que se juzguen convenientes le permitirá volver a ser emprendedora, como lo fue durante la generación fundadora. [...]

Otro punto a considerar dentro de esta etapa es preparar a los principales gerentes no familiares para la transición. Es indispensable que ellos den su apoyo al sucesor y que estén listos para cuando asuma el mando. Deben estar adecuadamente mentalizados para ponerse a disposición del nuevo líder y colaborar al máximo con la transición, pues esta también es difícil para ellos y les puede causar algunos pequeños traumas.

De particular relevancia en esta etapa es instruir a la siguiente generación acerca de las responsabilidades de ser propietario de una empresa, [...]. Así como ser propietario incluye beneficios y derechos, también acarrea importantes obligaciones. [...]²⁵

Noticias extraídas de dos diarios argentinos:

La primera, publicada el 05 de abril de 2013 en Clarín, hace mención a diferentes temas que se fueron narrando a lo largo de este trabajo, como por ejemplo: profesionalización, protocolo, comunicación, sucesión, confianza y cambios estructurales, de acuerdo a la opinión de dos expertas en el tema de la profesionalización: Verónica Molinari, presidente de la consultora Whalecom , y Diana Tuma, coordinadora del Instituto Profesional de Empresas Familiares de la Universidad Siglo XXI:

Empresas familiares

¿Supervivencia o crecimiento?

²⁵ Martínez Echezárraga, J. (2013). Formación de los sucesores de la empresa familiar. En *Empresas familiares, reto al destino: Claves para perdurar con éxito* (p. 33-37). Buenos Aires: Granica.

El 70% de estas organizaciones no sobrevive a la segunda generación. Las claves para apostar al futuro.

Alrededor del 70 por ciento de las empresas familiares no logra sobrevivir a la segunda generación. Los motivos se repiten y suelen ser, entre otros: la resistencia de los fundadores a jubilarse cuando ya no están capacitados para liderar, la incorporación de familiares en puestos clave aunque no sean idóneos, la ausencia de políticas a futuro, el afán de los socios por retirar dinero en vez de invertir... Todos los motivos pueden englobarse en uno solo: la falta de profesionalización. Es decir, muchos negocios de familia no logran dar el salto: trabajan para el día a día y sin proyección a futuro.

“Es cierto, el denominador común de estas organizaciones es que les cuesta mucho profesionalizarse”, explica una experta en el tema, Verónica Molinari, presidente de la consultora Whalecom y autora del libro *"El salto del dueño. El camino de la profesionalización"*. Allí, figuran los resultados de una investigación que realizó entre 314 empresas de dueños latinoamericanos. ¿El resultado? El 15% está en la etapa fundacional, el 68% en transición (es decir, intentando profesionalizarse), y solo el 17% del total está en la etapa profesional.

Vayamos por partes. ¿Por qué y en qué circunstancias las empresas empiezan a querer, o mejor dicho, a necesitar profesionalizarse?

Uno de los principales motivos es el crecimiento. “No es posible sin especialización -asegura Molinari-. Con el crecimiento, hay cuestiones que se vuelven complejas y cuanto más complejas,

más hay que especializarse. Otro motivo es mejorar la calidad de vida de los fundadores, que quieren empezar a trabajar menos y disfrutar. Para lograrlo, necesitan delegar en personal capacitado, con lo cual de nuevo se precisa la profesionalización”, puntualiza.

Otro motivo son las presiones del mercado, que impulsan a los empresarios a perfeccionarse, con la amenaza de quedar fuera del juego. También puede ocurrir que los herederos elijan tomar otros caminos laborales. Entonces la única forma de que la empresa sobreviva es profesionalizándola.

Resistencia al cambio

Cuando se encara el proceso de profesionalización, rara vez transcurre sin inconvenientes, e inclusive muchas veces termina en la nada por la resistencia del fundador o de sus sucesores a cambiar.

Diana Tuma, coordinadora del Instituto Profesional de Empresas Familiares de la Universidad Siglo XXI es otra experta en el tema. “Para profesionalizar una organización familiar -explica Diana- lo primero que hay que acordar son los objetivos y la misión del negocio, y esto corre tanto para una empresa grande como para una chica. También hay que dejar en claro cuál va a ser el rol de cada integrante dentro del negocio, y cómo va ser el tema de los sueldos. Si es un emprendimiento, al principio quizá no saquen ganancias y todo lo reinviertan, entonces hay que dejar asentado que van a trabajar de esa forma. Puede ser también que arreglen cobrar una comisión o un sueldo.

Lo recomendable -y lo que solemos hacer con las familias que nos consultan- es elaborar un protocolo, al comenzar el emprendimiento, que sería una suerte de constitución interna de la

empresa. Esto es un acuerdo escrito entre todos. El momento ideal para trabajar es en tiempos de paz y no de conflictos”, agrega.

Otro factor clave es la comunicación entre los integrantes de la familia. “En muchas consultas detectamos que no se escuchan los unos a los otros, no saben qué se espera de su rol y su trabajo.

Entonces empiezan a surgir choques por las distintas expectativas que cada uno tiene. También vemos que, en empresas más formadas, suele ocurrir que el fundador espera que el hijo trabaje allí y a lo mejor éste no tiene el más mínimo interés, pero se siente obligado y entra a formar parte del negocio.

Con el tiempo, el padre se siente defraudado por el desempeño de su hijo, pero nunca se sentó a escucharlo. Lo ideal es que conversen mucho, el silencio es otro problema típico de las empresas familiares. Si un miembro no quiere trabajar allí, debe saber que puede participar de otra forma, por ejemplo, como accionista y no en el día a día”, aclara Tuma.

¿Hay equipo?

La importancia de armar un equipo de mandos medios especializados, la incorporación de gerentes idóneos, y el manejo del área de las finanzas de una manera profesional, son algunos de los pasos necesarios si se quiere profesionalizar la empresa.

“Un error frecuente en este tipo de organizaciones es nombrar en puestos clave a alguien conocido, como un familiar o el hijo de un amigo, porque se le tiene confianza -añade Molinari-. También pueden surgir resistencias internas cuando se toma a un gerente nuevo de afuera, no de

la familia, y gana más que los dueños. Esto es visto como un gasto y no como una inversión”, dice.

Uno de los puntos que más conflictos genera es el de la sucesión del fundador. Un tema del cual, en general, no se habla y cuando llega el momento, a veces por una muerte inesperada, los herederos se encuentran con que no saben cómo continuar. “El consejo es que el fundador no se jubile del todo, sino que se transforme en un asesor externo, ya que es el que conoce todo el know-how del negocio -propone Tuma-. Además, si lo jubilás de un día para el otro, la matás, porque su vida siempre fue la empresa”, agrega.

Puesto vacante

La sucesión se puede planificar. Primero hay que definir el perfil del nuevo presidente y después, todos los miembros de la familia deben votar y llegar a un consenso para decidir si alguno reúne esas condiciones. Algunas familias establecen un plan de sucesión, en el cual prevén que el futuro líder se capacite y adquiera determinadas habilidades. “Por ejemplo, tratamos un caso de un frigorífico muy grande, con unos mil empleados y varios potenciales sucesores y a uno de los hijos, de unos 30 años, se le armó una carrera y en cinco años, se lo va a evaluar a ver si cumple con los requisitos”, cuenta Tuma.

Para que quede claro: es normal y frecuente que en una primera etapa empresarial, el valor fundamental sea la confianza y por eso, se repartan los puestos entre los familiares. “Y así se cierran los ojos a un montón de cuestiones -advierde Molinari-. Cuando se empieza a evaluar a la gente por su desempeño, puede surgir la necesidad de contar con personas que se comprometan con los resultados. En ese momento pueden armarse un lío gigante en la familia y por eso,

muchos vuelven para atrás en el camino de la profesionalización. Es complicado decirle a un hijo: ‘no tenés capacidad para ser el gerente financiero, vamos a tomar a otro’. Para el fundador puede significar una pelea con el hijo y hasta con su mujer. Suelen armarse terribles peleas. Cuando se quiere evolucionar y hay que reclutar gente que no sea de la familia, seguro que van a haber conflictos. Profesionalizar implica realizar un gran cambio en la estructura de la empresa y muchas veces, la principal barrera para lograrlo es el dueño, el fundador que se resiste al cambio”, concluye.²⁶

La segunda, publicada el 11 de septiembre de 2019 en La Nación, narra las ventajas que presentan las empresas familiares según Fernando Paci, socio de EY Argentina (Ernst & Young, empresa de servicios de auditoría, impuestos, finanzas, entre otros). Además, distintos testimonios cuentan sus experiencias:

Empresas familiares. Para los especialistas, sin profesionalización no hay futuro

Según datos de EY Argentina, el 90% de las pymes argentinas son empresas familiares y generan más del 50% del PBI nacional. Pero las compañías familiares no están exentas de dificultades y una de las más recurrentes es la sucesión. Según la consultora, solo el 4% sobrevive a la tercera generación y solo el 1% a la cuarta.

²⁶ Kirschbaum, R. (2013, abril). Empresas familiares, ¿supervivencia o crecimiento? *Clarín*. Disponible en: https://www.clarin.com/entremujeres/trabajo/Supervivencia-crecimiento_0_ryeBatvml.html

"Los emprendimientos familiares que crecieron necesitaron sí o sí profesionalizarse", aseguró Fernando Paci, socio de EY Argentina, en el evento Family Business organizado por LA NACION en el auditorio de Malba.

"Un profesor de afuera trae una mirada y un relacionamiento con el mercado distinto. Pero al mismo tiempo ese profesional que ingresa tiene que aceptar la cultura de esa empresa", explicó el especialista, y agregó que el Global Index de Family Business, que incluye 500 casos de empresas familias que están entre las que más facturan en el mundo, arroja que solo el 27% son comandadas por líderes familiares. Las otras, tienen al frente un management profesional.

Para Paci, las empresas familiares tienen una serie de ventajas por sobre aquellos que no lo son. Por un lado tienen mayor agilidad en la toma de decisiones y tienen también una mirada a largo plazo: más allá de las turbulencias puntuales del país, hay una idea de raíz familiar que sobrevive más allá de los cambios. En tercer lugar, la empresa familiar tiene un amplio conocimiento de su propio negocio y su mercado porque muchos empiezan a trabajar de muy chicos y conocen perfectamente qué pasa en tal local, en tal proceso. La cuarta ventaja: tienen una cultura y unos valores propios muy arraigados.

El especialista destacó además el rol que cumplen las nuevas generaciones que se incorporan a las empresas familiares. "Los millennials y centennials tienen una cercanía con la tecnología muy grande y enseñan a hacer las cosas de otro modo", apuntó. "Pero eso no sirve solo: es necesario que la nueva generación interactúe con las anteriores para sacar lo mejor de esa relación".

Paci señaló que las sucesiones suelen ser un tema de conflicto dentro de las empresas familiares y sostuvo que la clave para atravesarla de manera exitosa es "una planificación a largo plazo". Esto significa, explicó, incluir la definición de quiénes son los potenciales candidatos para ingresar a la empresa, entrenar a esos candidatos (tanto dentro como fuera de la organización) e incluir a las personas que van a rodear al líder.

"Solo el 16% tiene un plan de sucesión a largo plazo y considero que es clave definir un protocolo de cómo se toman las decisiones. Por ejemplo, hay que preguntarse, por ejemplo: ¿el líder toma las decisiones hasta el día que se va o va generando la transición?", apuntó.

Profesionalización

"Al principio es difícil delegar, pero cuando lo hacés te obliga a tomar roles distintos y tener una mirada de afuera. El delegar en exceso es malo y de abarcar demasiadas cosas, también", apuntó Mauro Bono, fundador y presidente de Savant Pharm en el panel en el que discutió, junto a otros empresarios, la importancia de profesionalizar una empresa familiar.

Bono se recibió a los 22 años de farmacéutico y comenzó a fantasear con poner un laboratorio. "El mejor inversor es la madre si cree que su hijo es bueno. Ella me prestó la plata y mi abuela me dio la casa en la que empecé", contó. "Eso es muy importante, porque además de tener una muy buena idea como guía hay que tener los recursos para llevarlos adelante", apuntó.

"Mi familia tuvo mucho que ver cuando empecé con el registro de fórmulas", señaló Inés Bertón, creadora de Tealosophy. Bertón creó su firma de blend de té en 2001, en un contexto de crisis en el que le pareció buena idea apostar al concepto de lujo accesible.

Para que la relación laboral funcione entre familiares, para Bertón es necesario "ser sincero". "Hay que preguntarse: si no fuera mi hermana ¿la contrataría? ¿Le estoy haciendo un favor o veo algo ahí que es potencial, o me sirve porque es de absoluta confianza? Que eso esté claro es vital", dijo. "No siempre la familia tiene que ser algo para siempre. Pueden venir a cumplir un ciclo y luego hacer algo propio", apuntó la empresaria, que hoy tiene a su sobrino de 18 años colaborando en la firma y tuvo el acompañamiento de su hermana durante 15 años.

Bertón tiene actualmente tres locales en Buenos Aires, está próxima a abrir dos más, tiene pop shops en Barcelona y Nueva York y está incursionando en el mercado de Tokio. "Creo que al fundar algo lo más importante es el ADN que vos creas. Yo desde el principio entendí que quería que sea Tealosophy, qué tipo de compañía quería crear. Hoy tengo la sensación de que me queda grande, que necesita un management profesional. Hay que saber dejar el ego de lado y dejar que venga alguien que sepa más", dijo la empresaria, para quien es necesario que una organización tenga "dreamers" y "doers".

Fernando Storchi, CEO y fundador de Megatlon, contó que empezó su empresa hace 25 años, con un emprendimiento de canchas de fútbol cinco y pádel y un pequeño gimnasio. "Quería formar una empresa que pudiera crecer en el tiempo, proyectarla hacia el futuro", apuntó Storchi,

que tiene ahora 33 sucursales de Megatlon, 10 gimnasios in company y lanzó una segunda marca de gimnasios "low cost" -Fitter-, que en un año ya acumuló 20.000 clientes.

"Para sostener la empresa en el tiempo tenía que profesionalizar e incorporar gente que supiera más que yo. Armar equipo sólidos, diseñar procesos", apuntó Storchi, que también necesitó hacer un ordenamiento societario y superar disputas internas. ¿Cuesta delegar?, le preguntó el secretario general de Redacción de LA NACION, José Del Río. "Cuesta pero es necesario. Tengo un liderazgo basado en la confianza y trato de no meterme e incluso dejar que se equivoquen".

El empresario Nelson "Chiqui" García contó que empezó a trabajar junto a su padre, que cuando él tenía 16 años le propuso hacer una sociedad para explotarla juntos. "Con ese proyecto vimos que teníamos objetivos diferentes de cómo desarrollarlo y él cedió: siguió con otras actividades y yo empecé con estaciones de servicio, pero desde ahí fue expandiéndome a trabajar con la gente de campo", relató.

Al tiempo que comandaba sus negocios, García corría en TC2000 y, consciente del riesgo que eso implicaba, siempre dejaba una hoja de ruta para orientar a sus herederos si es que le pasaba algo. "La idea era que quede claro qué hacer y qué cosas no se podían seguir. No quería dejarle un problema a mi familia", contó. Ahora, sus hijos son la cuarta generación en el negocio. "La

idea es que primero pasen por otra empresa; que tengan una actividad por fuera para luego volver. Yo trato de escucharlos, porque en tecnología son ellos los que me enseñan", apuntó.²⁷

INICIA

INICIA es una asociación de emprendedores para la promoción de negocios responsables. Contamos con programas de desarrollo de alta calidad para las diferentes etapas del negocio y apoyamos la gestión de emprendimientos que busquen ser sustentables. Impulsamos el concepto del emprendedor que con esfuerzo, creatividad y recursos contribuye al desarrollo de nuestro país.²⁸

J) Como se explicó anteriormente, la mayoría de los fundadores de las empresas suelen ser emprendedores. Para definirse como tal, según este grupo interdisciplinario, existen siete características propias de emprendedor:

Las siete características del Emprendedor

Desde INICIA hemos tenido la oportunidad de observar en todos estos años a muchos emprendedores y también de conversar con empresarios sobre qué define a un buen emprendedor.

²⁷ Malavolta, F. (2019, septiembre). Empresas familiares. Para los especialistas, sin profesionalización no hay futuro. *LA NACION*. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/empresas-familiares-para-especialistas-sin-profesionalizacion-no-nid2286695>

²⁸ INICIA. (2019) *¿Qué es INICIA?* Disponible en: <http://inicia.org.ar/info/#que-es>

PASIÓN

- El deseo personal es el principal motor de sus acciones.
- Ama intensamente los productos o servicios, objetos de su actividad.
- Trabaja intensamente muchas horas sin demostrar cansancio.
- Interpreta el trabajo como un juego más que como una obligación.

AMBICIÓN

- Tiene confianza en sí mismo y cree en sus potencialidades y habilidades para llevar adelante su propio negocio.
- Sus objetivos personales actúan como el principal motivador de su conducta.
- Es consciente de la necesidad de su desarrollo y por ello se capacita permanentemente.
- Asume riesgos de una manera natural.

INICIATIVA

- Tiene motor propio y no depende de estímulos externos para ponerse en movimiento.
- Está orientado principalmente hacia la acción y a la resolución de problemas.
- No se conforma con el status quo.
- Permanentemente está pensando y comenzando proyectos y acciones nuevas.

SUPERACIÓN

- Determina el valor relativo de los problemas asignándole a cada uno su correcta dimensión.
- Es flexible para buscar caminos alternativos cuando los originales se cierran.

- Es tenaz, perseverante, insistente, en el logro de sus objetivos sin caer en la testarudez.
- Es capaz de tolerar la frustración y el fracaso aceptando la realidad, reponiéndose y comenzando nuevamente.

CREATIVIDAD

- Sus ricas y variadas experiencias personales actúan como fuente de inspiración.
- Tiene la capacidad de visualizar alternativas distintas a los paradigmas establecidos.
- Es capaz de improvisar ideas y acciones para solucionar problemas nuevos.
- Tiene una amplia apertura mental que le permite encontrar alternativas innovadoras.

LIDERAZGO

- Tiene visión y capacidad de convocar a otros en torno a esa visión.
- Debido a su capacidad de influencia es un referente en los ámbitos donde actúa.
- Comunica claramente sus emociones e ideas.
- Utiliza con naturalidad los distintos estilos de liderazgo, según las personas y las circunstancias.

ORGANIZACIÓN PERSONAL

- Tiene capacidad de autocontrol.
- Define bien sus prioridades, pone el foco de su trabajo en ellas y administra su tiempo con efectividad.

- Busca permanentemente los medios apropiados para alcanzar sus objetivos.
- Utiliza con eficacia las nuevas tecnologías (Internet, mails, redes sociales, etc.)²⁹

John A. Davis

El profesor John A. Davis es un pionero y una autoridad mundialmente reconocida en la empresa familiar, la riqueza familiar y la oficina familiar. Desde la década de 1970, ha sido un investigador, autor, asesor y orador líder en el campo de la empresa familiar, y es el creador de los marcos conceptuales más impactantes del campo. Durante décadas, sus ideas, consejos, conferencias y escritos han ayudado a desarrollar líderes, profesionalizar negocios, aumentar el valor para los accionistas, fortalecer a las familias y pasar empresas sostenibles de una generación a la siguiente. [...]

El profesor Davis fundó los estudios de gestión de empresas familiares de Harvard durante sus 21 años en la facultad de Harvard Business School (HBS). Enseñó y presidió programas ejecutivos, programas personalizados y cursos de MBA, [...].

Sus teorías y observaciones son citadas regularmente en los medios de comunicación por publicaciones como *The Wall Street Journal*, *New York Times*, *Financial Times*, *Economist*, *Bloomberg*, *Bloomberg Television*, *Forbes*, *Fortune*, *Exame (Brasil)* y varias otras publicaciones y medios de comunicación. [...]³⁰

²⁹ INICIA. (2010, junio 20) *Las 7 Características del Emprendedor*. Disponible en: <http://inicia.org.ar/blog/las-7-caracteristicas-del-emprendedor>

³⁰ Davis, J. (2019). *Sobre John Davis*. Disponible en: [https://johndavis.com/meet-john-davis/](https:// johndavis.com/meet-john-davis/)

A continuación, se hace mención a uno de sus artículos, en el cual Davis describe algunas características de los emprendedores y cómo éstas conducen al éxito de la empresa familiar:

Las empresas familiares necesitan emprendedores para el éxito a largo plazo

En el mundo de las empresas familiares, los empresarios que celebramos suelen ser fundadores de empresas. Estas personas inteligentes y trabajadoras identifican una buena oportunidad de negocio, juntan algo de dinero y empleados leales, y comienzan una empresa que despegar. Los herederos del fundador y las generaciones posteriores de la familia deben cuidar y hacer crecer la creación del fundador; no se espera que sean ellos mismos emprendedores. Incluso intentar reinventar la empresa familiar puede ser visto como desleal por la familia. Esta restricción a menudo mata a la empresa familiar.

Creemos que es hora de reevaluar la importancia de los empresarios no solo para la continuación de la empresa familiar, sino también para el éxito continuo de la familia misma.

Los gerentes *dentro de* su negocio principal que piensan como emprendedores (los llamamos *intrapreneurs*) pueden identificar oportunidades que mueven a su empresa familiar a nuevas líneas de negocios, rejuvenecen el legado del fundador y colocan a la empresa en un nuevo camino de crecimiento. Los emprendedores (generalmente miembros de la familia) que trabajan *fuera* del negocio pero con el apoyo financiero familiar pueden mantener parientes talentosos dentro de una "empresa familiar" más amplia, diversificar las actividades comerciales y crear activos.

Las familias que desean permanecer en el negocio por otra generación no tienen otra opción, excepto alentar el espíritu empresarial dentro y fuera de su empresa. Hay razones comerciales y razones familiares por las que creemos que esto es cierto.

Las razones comerciales

En el entorno competitivo actual de rápido cambio tecnológico y las industrias en rápida evolución, no vale la pena estar demasiado apegado a las líneas de negocios o métodos actuales para satisfacer las necesidades de los clientes. Necesita cambiar regularmente lo que hace y vende, y probablemente cómo lo hace y lo vende. Debe ser ágil y, a medida que disminuyan ciertas líneas de negocio, ser capaz de identificar oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la industria central y buscarlas de manera experimental y rentable. Para eso, necesita la actitud arriesgada e ingeniosa de un emprendedor.

Los emprendedores son buenos para identificar oportunidades comerciales y poner en marcha nuevos productos y servicios, incluso cuando no controlan las personas y los recursos necesarios para hacerlo. Saben cómo atraer talento para ayudarlos cuando su idea no está probada, pedir prestados recursos que no pueden permitirse comprar y aumentar el interés de los compradores en su actividad. Otros pueden verlos como tomadores de riesgos, pero los buenos empresarios son realmente buenos para lograr que otras personas asuman riesgos. Necesita algunas personas como ésta en su empresa familiar y en su familia.

Las razones familiares

Hemos pasado mucho tiempo estudiando por qué algunas familias tienen éxito financiero durante generaciones y otras no. (En realidad, la mayoría no lo hace). Hay tres razones por las cuales las familias tienen éxito.

Primero, las familias exitosas ven cambios importantes en su industria y se adaptan diversificándose en nuevas actividades que pueden crecer. En pocas palabras, las familias exitosas son emprendedoras.

En segundo lugar, las familias tienen éxito porque invierten en actividades productivas (incluido el desarrollo de la próxima generación), enfatizan el crecimiento de los activos y consumen relativamente poco de su riqueza. Estas familias mantienen una cultura que alienta a los miembros de la familia a crear cosas de valor duradero. No es sorprendente que estas familias alienten a los emprendedores.

En tercer lugar, las familias exitosas permanecen razonablemente unidas, manteniendo miembros solidarios leales entre sí y con la misión de la familia. A lo largo de las generaciones, a medida que las familias se vuelven más diversas, es probable que solo unos pocos familiares por generación trabajen directamente en el negocio. Los miembros externos a la empresa aún pueden apoyar los esfuerzos filantrópicos familiares o las actividades sociales, y a veces ese nivel de participación es suficiente para mantener la unidad familiar. Pero invertir en empresarios familiares también puede hacer que los miembros talentosos contribuyan a la riqueza y la misión de la familia en general. (La nueva generación Millennial, de 15 a 30 años, parece especialmente interesada en ser emprendedores).

Invertir en emprendedores familiares debe hacerse de manera objetiva en función de la viabilidad de sus planes de negocios, y también de manera justa dentro de la familia. Incluso si algunos proyectos empresariales no tienen éxito, estas inversiones lo ayudarán a detectar talento para mantener su negocio en crecimiento. Y está enviando un mensaje importante: esta familia se compromete a crear valor. [...] ³¹

Le sigue una entrevista realizada a Davis por Universia-Knowledge @ Wharton en la que se habla de desafíos que enfrentan las empresas familiares para seguir teniendo éxito, cómo elegir al heredero, entre otros aspectos:

John Davis:

"A veces, una empresa necesita un director ejecutivo que no sea miembro de la familia"

[...] En un esfuerzo por promover la tasa de éxito de las empresas familiares, John Davis, ampliamente reconocido como uno de los principales expertos en este tema, visitó recientemente España para un evento patrocinado por el foro de gestión HSM. Davis compartió con Universia-Knowledge @ Wharton algunos de los secretos que las dinastías corporativas pueden usar para enfrentar los desafíos que amenazan su supervivencia.

Universia-Knowledge @ Wharton: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas familiares a nivel mundial?

³¹ Davis, J. (2014, agosto). *Las empresas familiares necesitan emprendedores para el éxito a largo plazo*. Disponible en: <https://johndavis.com/family-businesses-need-entrepreneurs-long-run-success/>

John Davis: Veo que las empresas familiares enfrentan cinco desafíos principales: seguir siendo competitivas; combinando nepotismo y profesionalismo en el negocio; mantener el control familiar de la empresa familiar; perpetuando el éxito familiar durante generaciones; y pasar el control de la gestión y la propiedad. Se puede decir mucho sobre cada uno de estos desafíos. Haré algunos comentarios sobre cada uno.

Permanecer competitivo: la competencia se está volviendo más difícil para todas las empresas. Dadas las características típicas de una empresa familiar, las empresas familiares tienen algunas ventajas y también desventajas potenciales en este nuevo mundo competitivo. Entre los aspectos positivos para las empresas familiares se encuentran su enfoque paciente a largo plazo para la inversión y su capacidad para mantener una cultura altamente innovadora y orientada a la calidad. Entre las desventajas potenciales están sus largos períodos de liderazgo y su temor a diluir el control de la propiedad.

Combinar nepotismo y profesionalismo en el negocio: los términos "nepotismo" y "profesionalismo" a menudo se consideran opuestos, pero de hecho, son totalmente compatibles. El nepotismo es una práctica familiar natural de favorecer a los familiares en todo tipo de distribución de recursos. Normalmente pensamos que el nepotismo favorece a los familiares en el empleo, pero también puede implicar favorecerlos en la propiedad o de otras maneras. El punto importante es que es natural y comprensible. La profesionalidad tiene que ver con mantener altos estándares de desempeño y ética en el trabajo. Puede haber empleados profesionales y no

profesionales, tanto familiares como no familiares. El desafío es lograr que los miembros de la familia estén bien preparados y motivados como profesionales en un negocio familiar.

Mantener el control familiar de la empresa familiar: es un desafío mantener a una familia interesada en tener una empresa por más de una generación. Lo que aumenta la dificultad de este desafío es que a medida que las familias y las empresas crecen, cada una podría usar más dinero de la empresa. Es difícil satisfacer a un negocio y una familia en crecimiento desde la misma fuente.

Perpetuar el éxito familiar a lo largo de generaciones: cada cultura tiene su propia regla que esencialmente dice que el éxito familiar y la riqueza no sobreviven a tres generaciones. La suposición implícita de estos dichos es que el éxito, la riqueza y el poder reducen la unidad de una familia y la laboriosidad de sus miembros. Pero, de nuevo, algunas familias propietarias de negocios logran desafiar estas predicciones.

Pasar el control de la gestión y la propiedad: el desafío final de pasar el control se enfrenta en cada generación. Es necesario no solo desarrollar el talento, la pasión y el juicio necesarios en la próxima generación, sino también lograr que la generación senior deje de lado sus responsabilidades y propiedad de manera oportuna, para dejar espacio a la próxima generación.

Reino Unido @ W.: ¿Cómo se debe elegir un heredero de una empresa familiar? ¿Cómo puede asegurarse de que él o ella sea competente?

JD: Para elegir el próximo líder empresarial, debe seleccionar a alguien que tenga el paquete de cualidades adecuado, en términos de gestión y habilidades técnicas, habilidades de liderazgo, valores, experiencia y capacidad para representar bien a la empresa en público. Los miembros de la familia generalmente tienen la ventaja de tener los valores "correctos", poder liderar la empresa y representarla en público. Los miembros de la familia también deben tener habilidades técnicas y de gestión adecuadas, y suficiente experiencia para ganarse el respeto de los demás y desempeñarse bien. La forma en que debe elegir un sucesor es primero tener en claro las cualidades que necesita en el próximo líder, luego evaluar a los candidatos sucesores en cada una de estas dimensiones. [...]

Reino Unido @ W.: ¿Cuál es el secreto para la supervivencia de la empresa familiar? ¿Podría dar un ejemplo concreto de una empresa familiar que haya sobrevivido durante varios siglos?

JD: Actualmente estoy escribiendo un libro sobre cómo algunas empresas familiares logran sobrevivir tres o más generaciones. Aunque las empresas familiares sobreviven más tiempo, en promedio, que las empresas no familiares, sobrevivir a tres generaciones es un logro impresionante. Para sobrevivir cinco, seis o más generaciones es aún más difícil, y revela más sobre los muchos factores que ayudan u obstaculizan la supervivencia. No intento ser difícil cuando digo que no hay uno, sino varios factores que influyen en la supervivencia a largo plazo. Permítanme resumir algunos. Primero, el negocio necesita enfocarse tanto en el desempeño actual como en el desempeño de la familia y el negocio en el futuro. Lograr el equilibrio correcto aquí no siempre es fácil, pero es fundamental para el éxito.

En segundo lugar, la familia necesita mantenerse unida en el negocio, pero sin ningún costo. La necesidad de estar unidos no implica que la familia no tendrá conflictos en torno al negocio.

El conflicto es prácticamente inevitable. La familia simplemente necesita tener una forma saludable de lidiar con el conflicto.

En tercer lugar, la familia necesita nutrir a la próxima generación para ser buenos administradores del negocio como propietarios y, con suerte, producir uno o más miembros de la familia que puedan trabajar y liderar el negocio con éxito.

En mi libro, mi muestra incluye tres empresas familiares europeas: Ferragamo (2.a generación, Italia), Rothschild (7.a generación, Reino Unido y Francia) y De Kuyper (10.a generación, Países Bajos). Cada una de estas empresas demuestra los puntos anteriores, pero también muestra que la suerte también juega un papel en la supervivencia y el éxito.

Reino Unido @ W.: ¿Cuáles son las diferencias entre las empresas familiares estadounidenses, asiáticas y europeas?

JD: La cultura desempeña un papel en la configuración de las prácticas familiares y comerciales. Obviamente habrá diferencias en las empresas familiares en diferentes partes del mundo. Pero sorprendentemente, los problemas y desafíos que enfrentan las empresas familiares son prácticamente idénticos en casi cualquier parte del mundo. Reconozco la importancia de la

cultura y las leyes y tradiciones locales, pero típicamente veo a las empresas familiares como muy similares.

Reino Unido @ W.: ¿Crees que la imagen que tiene el público sobre las empresas familiares coincide con la realidad? ¿Por qué?

JD: La respuesta corta a tu pregunta es no. El público a menudo ve a las empresas familiares como pequeñas, ineficientes, poco profesionales y llenas de conflictos. Lo que sabemos de un flujo de investigación muy constante en las últimas dos décadas es que las empresas familiares, en promedio, tienen un rendimiento mucho mejor que las empresas no familiares. También sabemos que las empresas familiares sobreviven a las empresas no familiares. Claramente, algunas empresas familiares tienen muchos problemas, pero también algunas empresas no familiares.

El público tiene algunos prejuicios sobre poseer algo con un miembro de la familia, trabajar con un miembro de la familia, el nepotismo y la riqueza heredada. Estos sesgos se extienden a nuestras opiniones sobre las empresas familiares. He pasado mucho tiempo en mi carrera tratando de corregir estos prejuicios para que las empresas familiares puedan verse de manera justa, de acuerdo con sus propios logros.³²

³² Knowledge @ Wharton. (2007, noviembre). *John Davis: "A veces, una empresa necesita un director ejecutivo que no sea miembro de la familia"*. Disponible en: <https://johndavis.com/john-davis-sometimes-company-needs-chief-executive-not-member-family/>

A continuación, se comparten las respuestas obtenidas de la encuesta: Empresas

familiares y profesionales externos:

The screenshot shows a survey results interface with a green border. At the top left, it says "10 respuestas". To the right, there is a green plus icon and a vertical ellipsis icon. Below this, there is a toggle switch labeled "Se aceptan respuestas" which is turned on. Below the toggle, there are three tabs: "Resumen" (highlighted with a green underline), "Pregunta", and "Individual". Below the tabs, there is a section titled "Usuarios que han respondido". Under this title, there is a sub-header "Enviar por correo" and a list of ten email addresses, each in a light blue box. The email addresses are: gigliolarisa@gmail.com, mmartinez@paindesucre.com.ar, abaloscanal2@yahoo.com.ar, sergigianfranco@gmail.com, nahuel90gem@hotmail.es, pablo_ivan22@hotmail.com, alberto.budetta@neubell.com.ar, sgiorgi@climatic-argentina.com, adrianmarangon@gmail.com, and martinfdavy@gmail.com. A vertical scrollbar is visible on the right side of the email list.

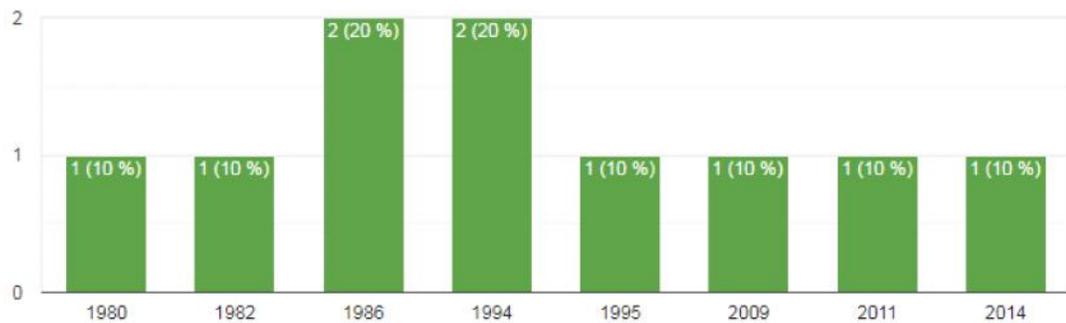
¿Cuál es la razón social de la empresa?

10 respuestas

Golosinas Bella Vista
Pain de Sucre
CCTV CANAL 2
Sergi Antonio José
El quincho Mayorista
Alexis
NEUBELL
Climatic Refrigeración Industrial S.R.L
Sociedad Anónima
Edfan S.R.L.

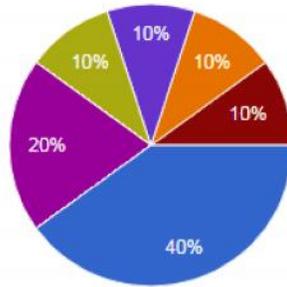
¿En qué año se fundó?

10 respuestas



¿A qué industria pertenece?

10 respuestas



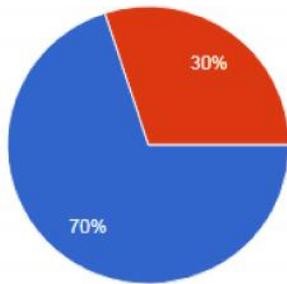
- Alimenticia
- Textil
- Inmobiliaria
- Farmacéutica
- Automotriz
- Siderúrgica
- Metalúrgica
- Petrolera
- Informática
- Mecánica
- Tabaco
- Caucho y plástico
- SERVICIOS
- Maderera
- Refrigeración
- Construcción

▲ 1/2 ▼

▲ 2/2 ▼

¿En qué número de generación se encuentra la empresa actualmente?

10 respuestas



- Primera generación
- Segunda generación
- Tercera generación
- Cuarta generación
- Quinta generación

¿Cuántos empleados son familiares y gente de confianza (conocidos)?

10 respuestas

5

2

3

8

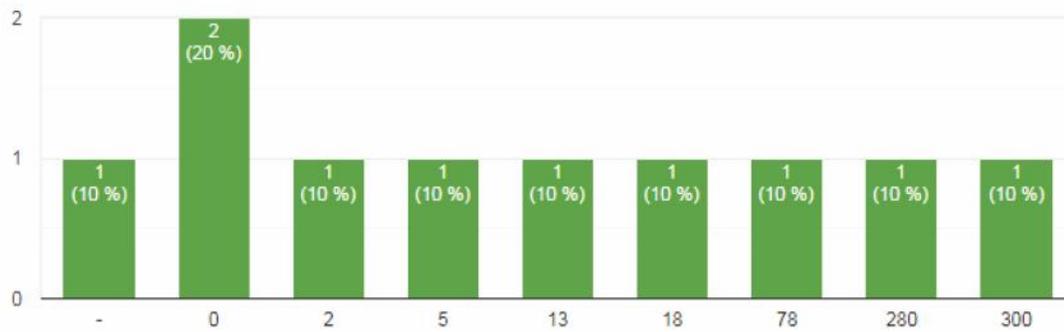
80

3 familiares

6

¿Cuántos empleados no son familiares?

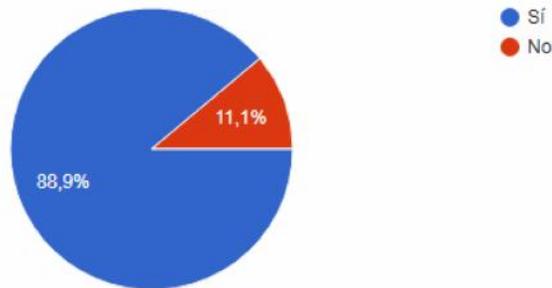
10 respuestas



Preguntas para el fundador de la empresa

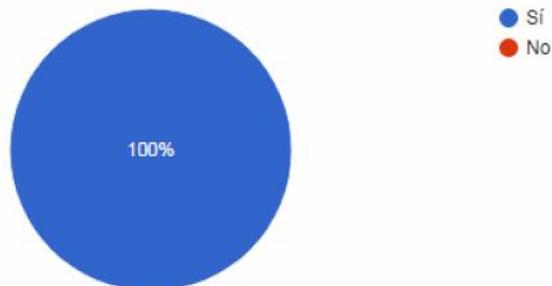
¿Se considera usted una persona emprendedora?

9 respuestas



¿Usted cree que desarrolla su trabajo con pasión?

9 respuestas



¿Qué características comunes usted cree que poseen los fundadores?

8 respuestas

Pasión por el trabajo

Ser persistente.

Optimismo, confianza, honestidad, continuidad y trabajo

Pasion, compromiso, esfuerzo, dedicación

Riesgo, vision

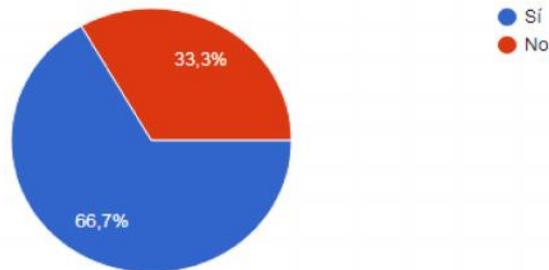
Pasión, Responsabilidad, Respeto, Visión de Futuro, Sacrificio

Carismático emprendedores confianza

COMPROMISO PERSEVERANCIA INICIATIVA

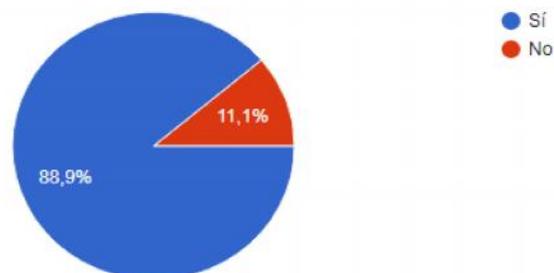
¿Usted cree que ha influenciado a sus familiares para que estén interesados en formar parte de la empresa?

9 respuestas



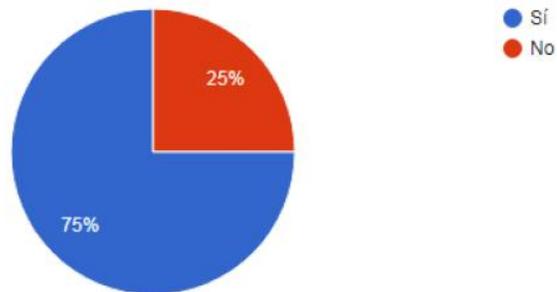
¿Alguno de estos familiares se encuentra actualmente trabajando en la empresa?

9 respuestas



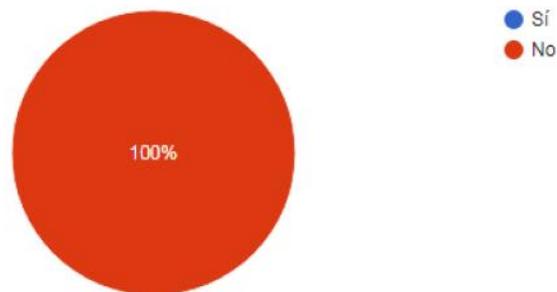
Si la respuesta anterior fue positiva, ¿usted cree que está comprometido con su trabajo?

8 respuestas



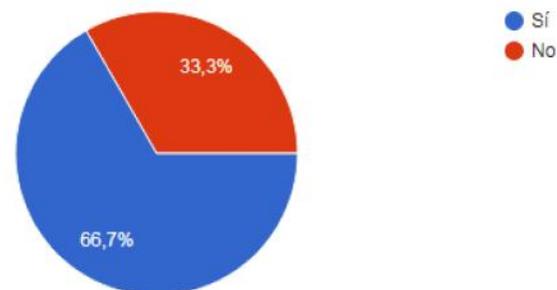
Si la respuesta anterior fue negativa, ¿usted cree que este familiar esté pensando en renunciar?

6 respuestas



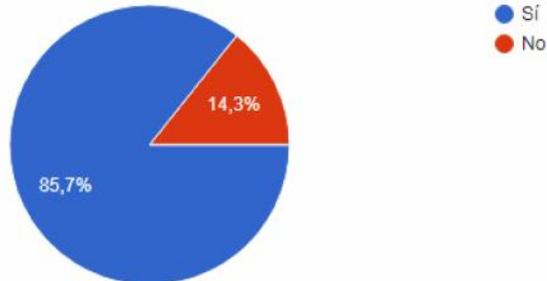
¿Usted cree que ha influenciado a sus familiares para estudien una carrera que tenga vinculación con la empresa?

9 respuestas



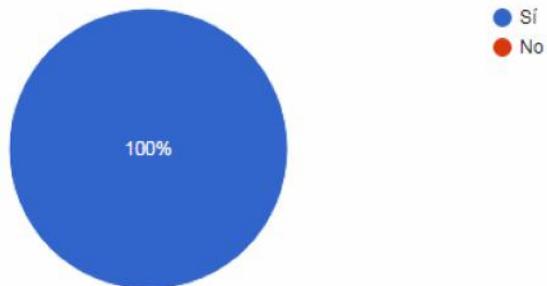
Si la respuesta anterior fue positiva, ¿usted cree que este familiar se siente pleno con la carrera que estudió?

7 respuestas



¿Usted cree que los valores familiares siguen vigentes?

9 respuestas



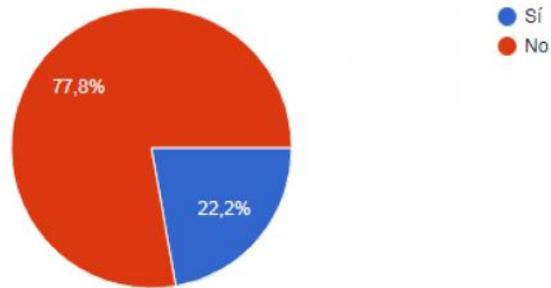
Si la respuesta anterior fue negativa, ¿cuáles serían para usted los motivos?

0 respuestas

Aún no hay respuestas para esta pregunta.

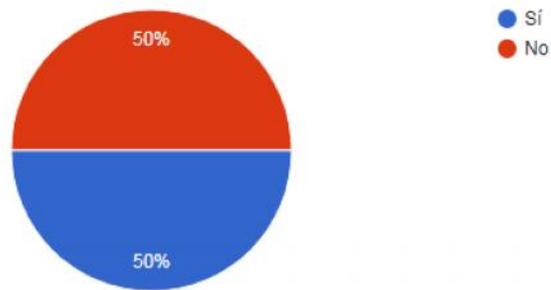
¿Cuentan con un protocolo familiar?

9 respuestas



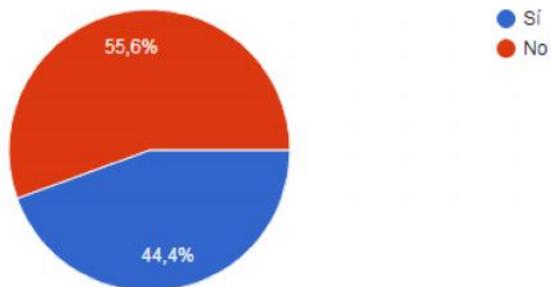
Si la respuesta anterior fue positiva, ¿lo encuentran fructifero?

4 respuestas



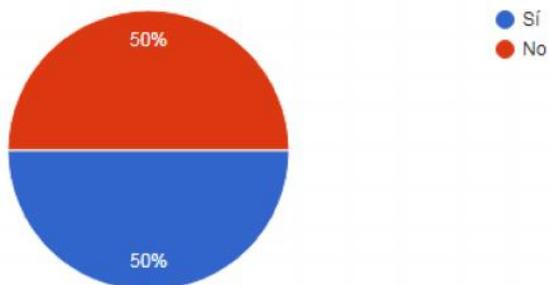
En caso de no contar con un protocolo, ¿usted cree que es necesario?

9 respuestas



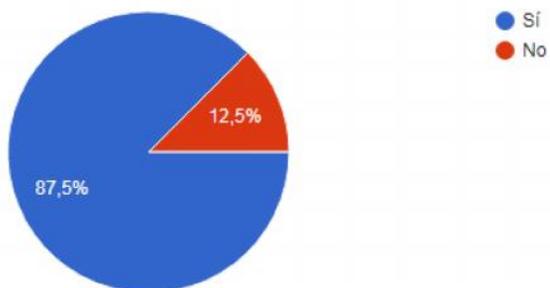
Si la respuesta anterior fue positiva, ¿han planificado cuándo desarrollarlo?

6 respuestas



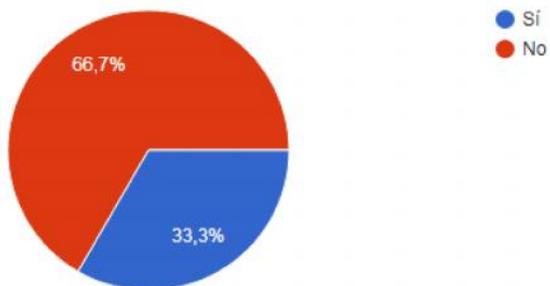
¿Usted cree que las tareas de los empleados familiares están bien definidas?

8 respuestas



En cuanto a la estructura de la empresa, ¿usted cree necesario formar un nuevo órgano de gobierno?

9 respuestas



Si la respuesta anterior fue positiva, ¿cuál sería?

3 respuestas

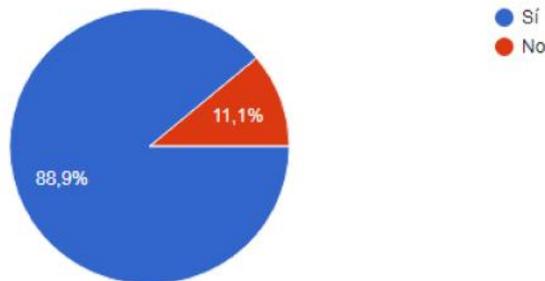
Delegar ciertas responsabilidades y compromisos.

Costos

Planificar la sucesión y modificar el estatuto

A la hora de contratar un empleado familiar o un profesional externo, ¿la decisión está determinada por el puesto y las tareas a desarrollar?

9 respuestas



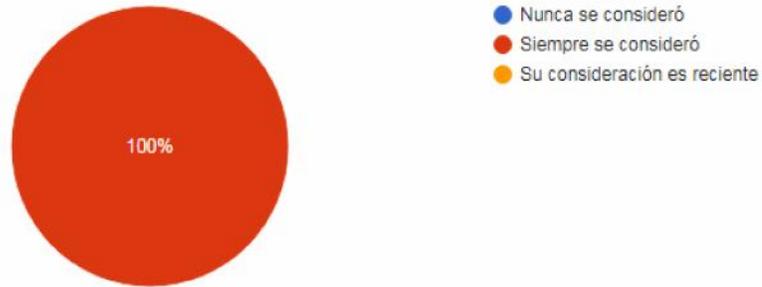
Si la respuesta anterior fue negativa, ¿cuál de los siguientes tiene mayor importancia en su empresa?

2 respuestas



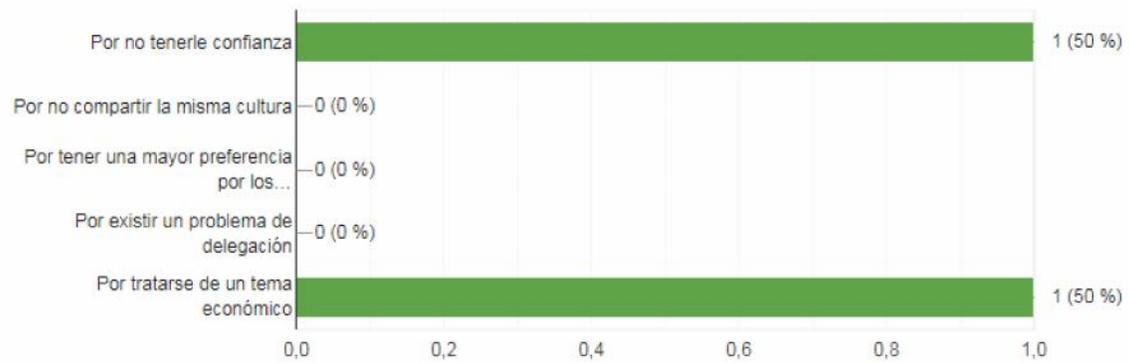
La posibilidad de incluir profesionales externos a la familia ...

9 respuestas



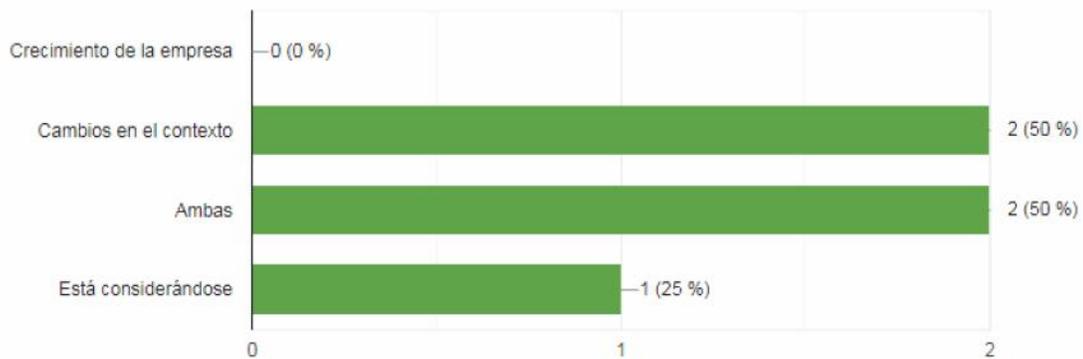
Si la respuesta anterior fue nunca, ¿cuál es el motivo?

2 respuestas



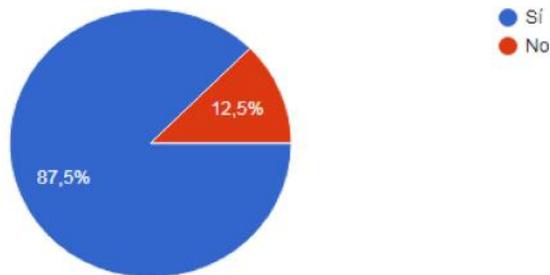
Si la inclusión es reciente, se debe a ...

4 respuestas



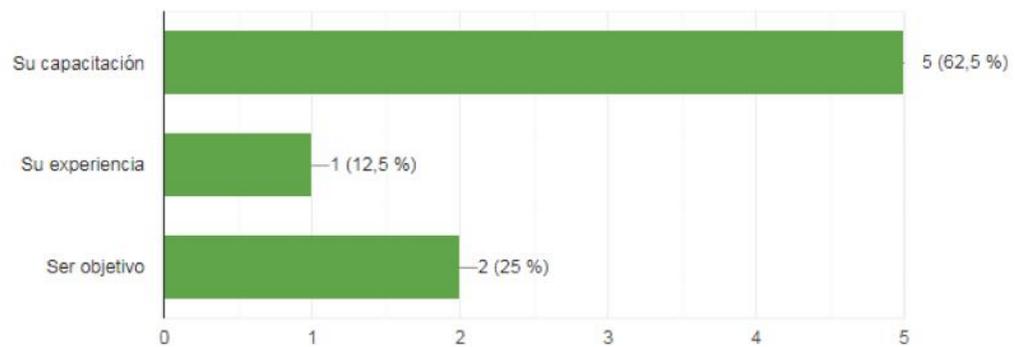
¿Usted cree que la incorporación fue fructífera?

8 respuestas



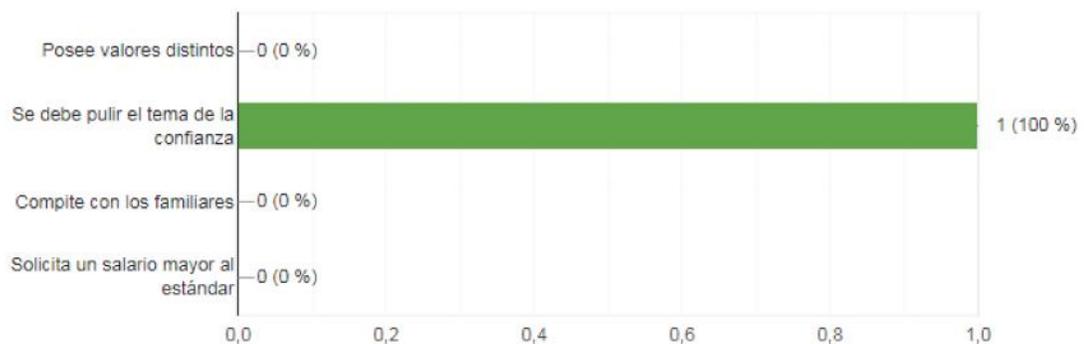
Si la respuesta anterior fue positiva, ¿cuáles serían las ventajas de contar con un profesional externo a la familia?

8 respuestas



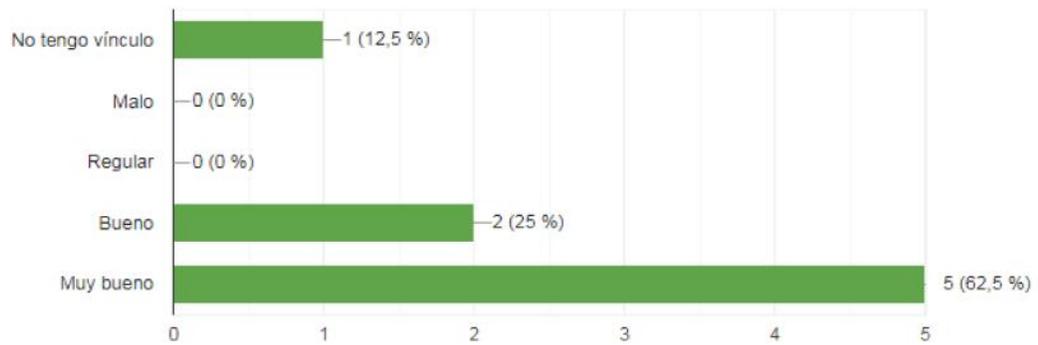
Si su respuesta fue negativa, ¿cuáles serían las desventajas de contar con un profesional externo a la familia?

1 respuesta



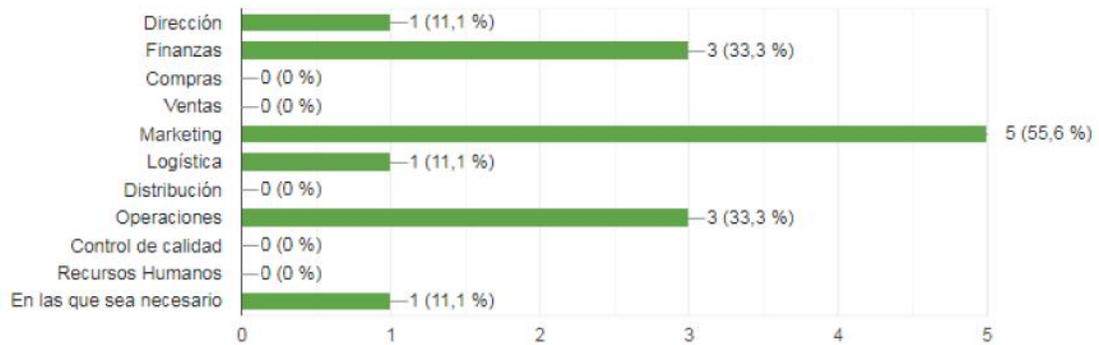
¿Cómo es su vínculo con el profesional?

8 respuestas



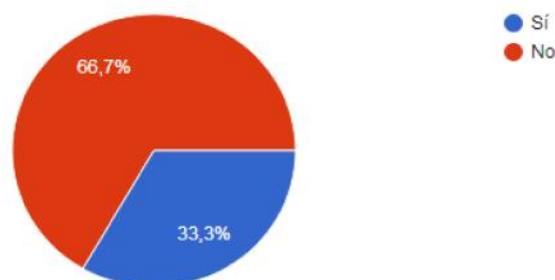
¿En qué área o áreas de la empresa usted cree necesario contratar a un profesional externo a la familia?

9 respuestas



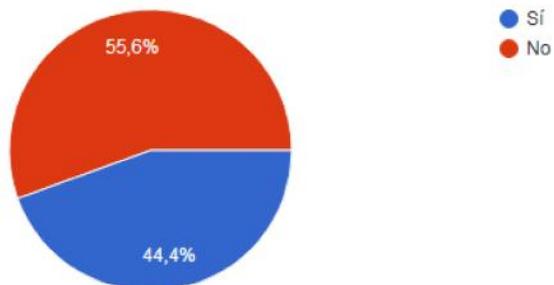
¿Usted cree que los directivos familiares aceptan que profesionales externos a la familia ocupen cargos gerenciales?

9 respuestas



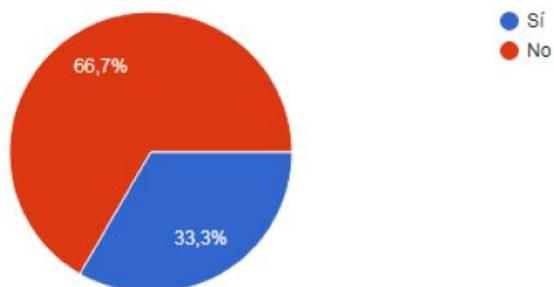
¿Y el resto de los empleados familiares?

9 respuestas



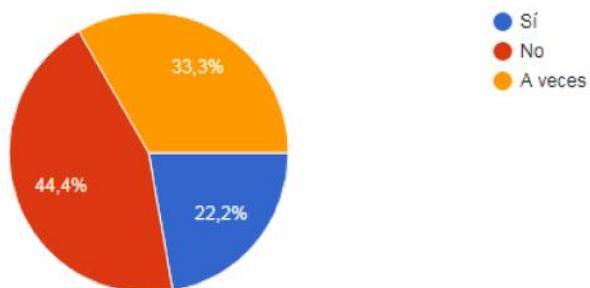
¿Cree usted que la cultura organizacional predominante por la familia dificultó la aceptación de profesionales externos a la misma?

9 respuestas



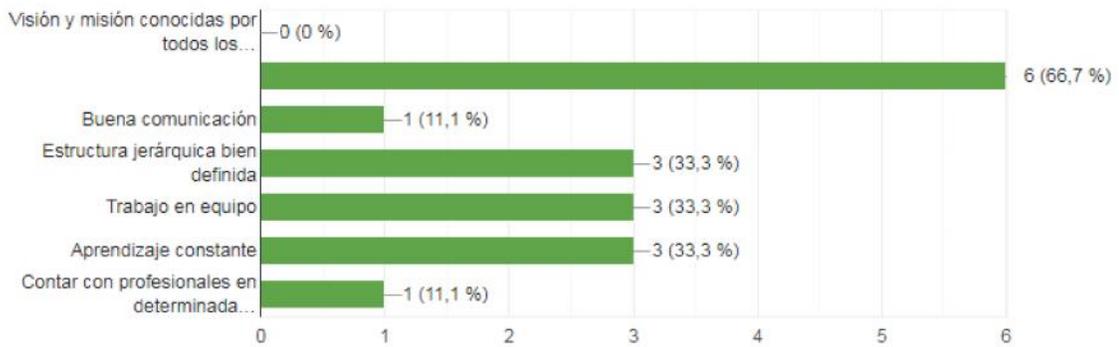
Cuando hay diferencias en las opiniones de los familiares, ¿recurren a un consejero profesional externo?

9 respuestas



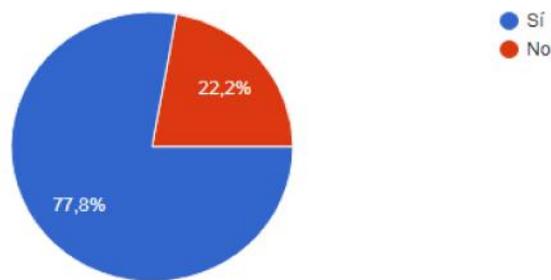
¿Cuáles cree usted que son los motivos por los que la empresa sigue con vida?

9 respuestas



¿Usted cree que ha influenciado para que la propiedad de la empresa siga en manos de los familiares?

9 respuestas



¿Cuál es su deseo para el futuro de la empresa?

9 respuestas

Crezca más

Seguir expandiéndose.

Mejorar los servicios brindados con capacitaciones constantes.

Confuso

Crecer

Convertirse en franquicias

La continuidad

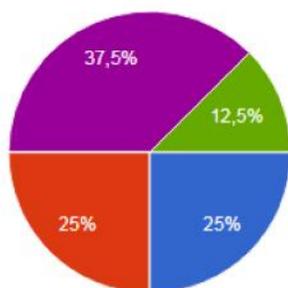
Poder ramificarse en mas ramas de la refrigeracion

PODER CONVERTIRNOS EN UNA EMPRESA LIDER EN EL MERCADO

Preguntas para los empleados miembros de la familia

¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

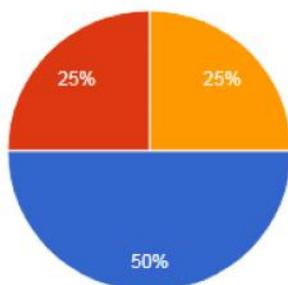
8 respuestas



- Entre 0 meses y 5 años
- Entre 6 y 10 años
- Entre 11 y 15 años
- Entre 16 y 20 años
- Entre 21 y 25 años
- Entre 26 y 30 años
- Entre 31 y 35 años
- Entre 36 y 40 años
- Entre 41 y 45 años

¿Cuál es su cargo?

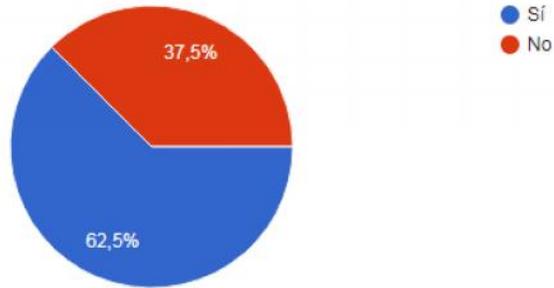
8 respuestas



- Director/socio gerente
- Jefe/Encargado
- Asistente

¿Ha pasado por diferentes cargos?

8 respuestas



Si la respuesta anterior fue positiva, ¿de qué cargo a qué cargo pasó?

5 respuestas

Desde barrer y limpiar baños

Técnico, administrador a director general

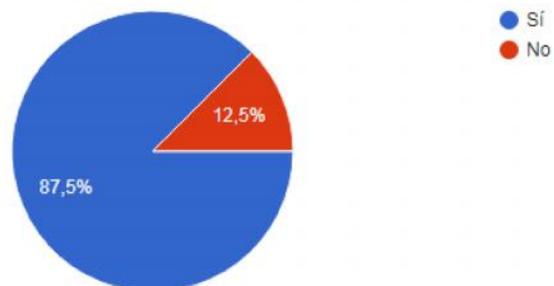
Encargado de compras

todos

CADETE, SOBRE ESTANTE, JEFE DE OBRA, DIRECTOR DE OBRA, GERENTE, SOCIO GERENTE

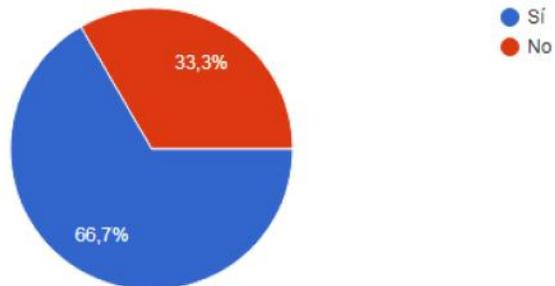
¿Usted cree que desarrolla su trabajo con pasión?

8 respuestas



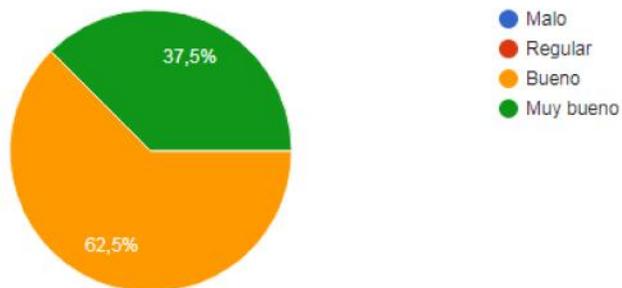
¿Usted cree que ha sido influenciado por el/los propietario/s para que esté interesado en formar parte de la empresa?

6 respuestas



¿Cómo es su vínculo con los demás familiares que se encuentran actualmente trabajando en la empresa?

8 respuestas



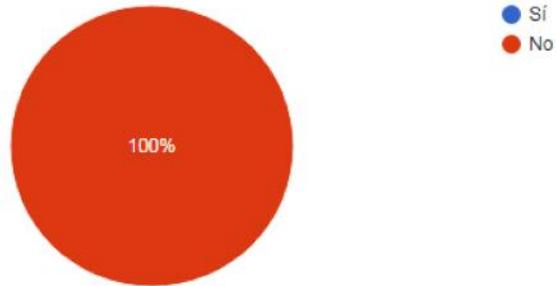
¿Usted cree que está comprometido con su trabajo?

8 respuestas



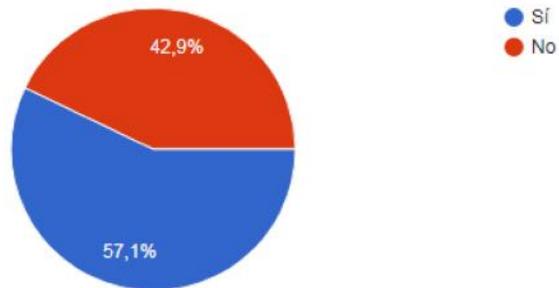
Si la respuesta anterior fue negativa, ¿usted está considerando renunciar?

2 respuestas



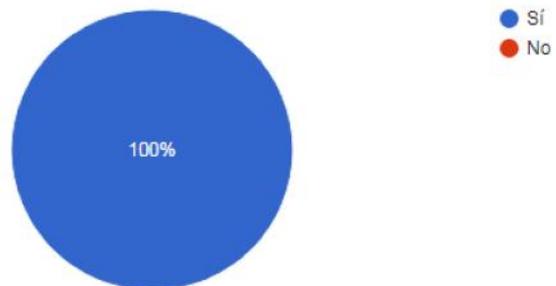
¿Usted cree que ha sido influenciado por el/los propietario/s para estudiar una carrera vinculada con la empresa?

7 respuestas



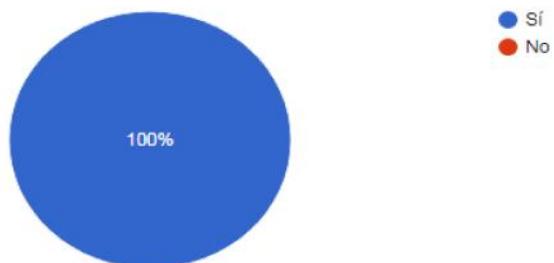
Si la respuesta anterior fue positiva, ¿usted se siente pleno con la carrera que estudió?

4 respuestas



¿Usted cree que los valores familiares siguen vigentes?

7 respuestas



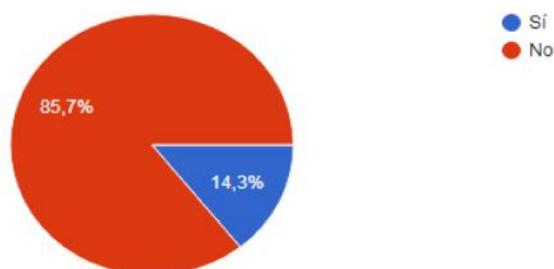
Si la respuesta anterior fue negativa, ¿cuáles serían para usted los motivos?

0 respuestas

Aún no hay respuestas para esta pregunta.

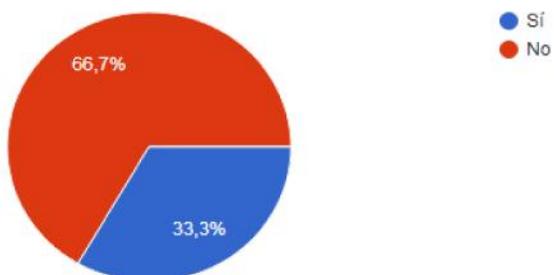
¿Cuentan con un protocolo familiar?

7 respuestas



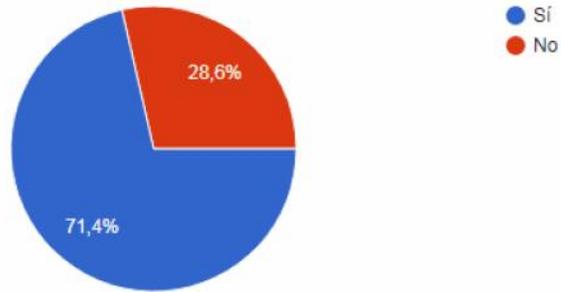
Si la respuesta anterior fue positiva, ¿lo encuentran fructífero?

3 respuestas



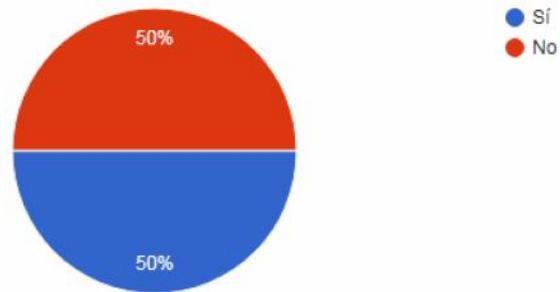
En caso de no contar con un protocolo, ¿usted cree que es necesario?

7 respuestas



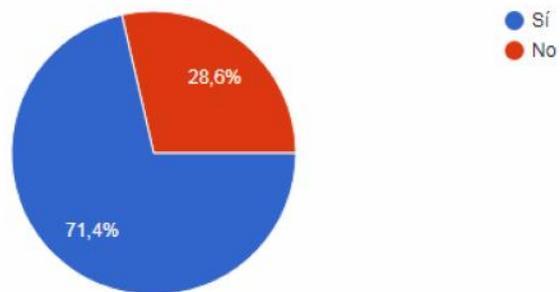
Si la respuesta anterior fue positiva, ¿han planificado cuándo desarrollarlo?

4 respuestas



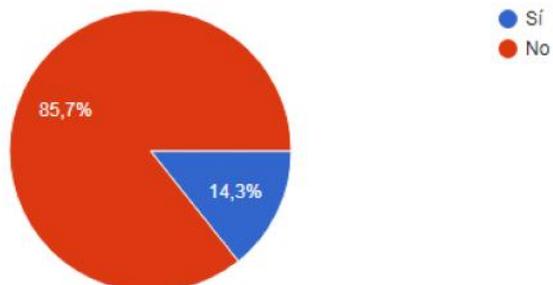
¿Usted cree que las tareas de los empleados familiares están bien definidas?

7 respuestas



En cuanto a la estructura de la empresa, ¿usted cree necesario que se forme un nuevo órgano de gobierno?

7 respuestas



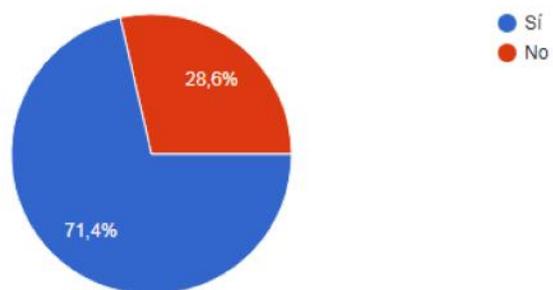
Si la respuesta anterior fue positiva, ¿cuál sería?

1 respuesta

La sucesión y modificar el estatuto

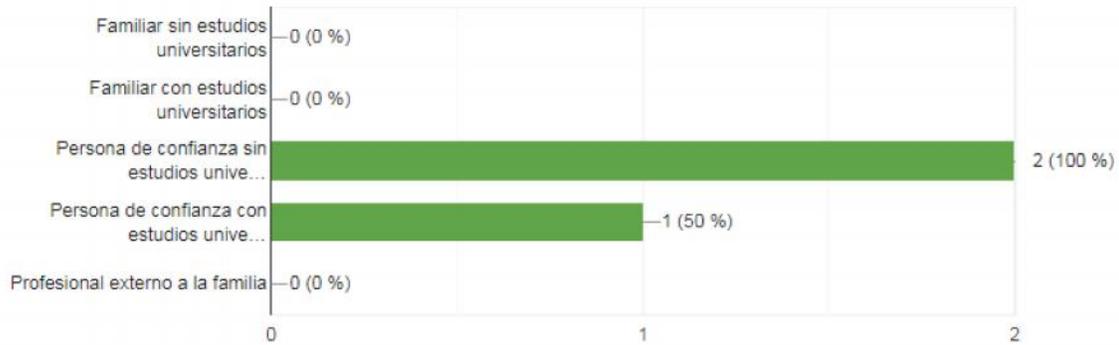
A la hora de contratar un empleado familiar o un profesional externo, ¿la decisión está determinada por el puesto y las tareas a desarrollar?

7 respuestas



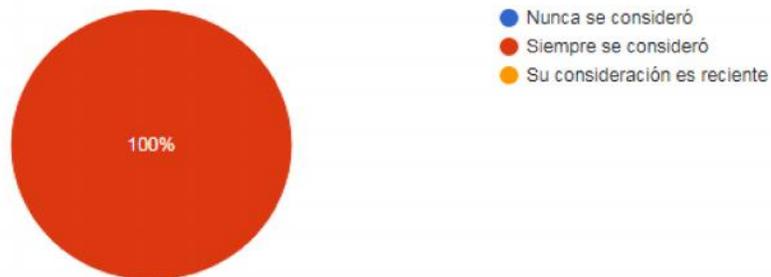
Si la respuesta anterior fue negativa, ¿cuál de los siguientes tiene mayor importancia en su empresa?

2 respuestas



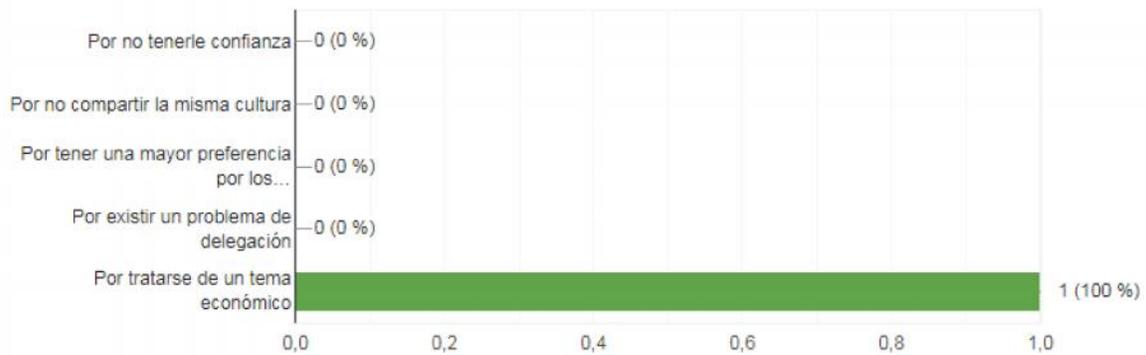
La posibilidad de incluir profesionales externos a la familia ...

7 respuestas



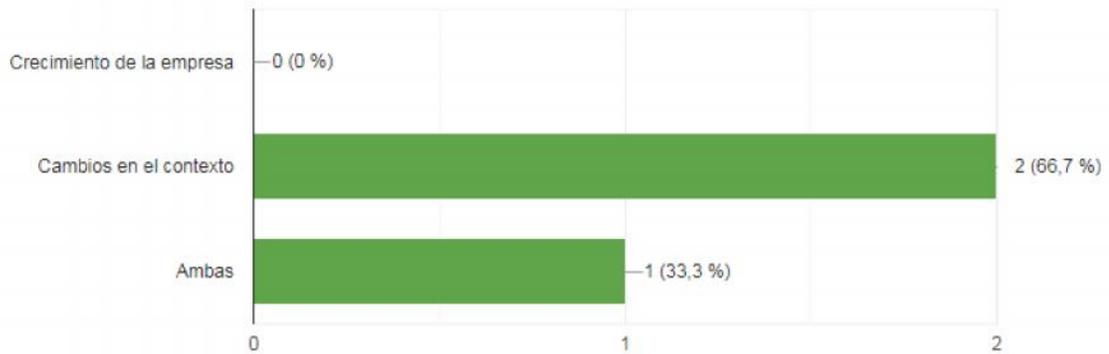
Si la respuesta anterior fue nunca, ¿cuál es el motivo?

1 respuesta



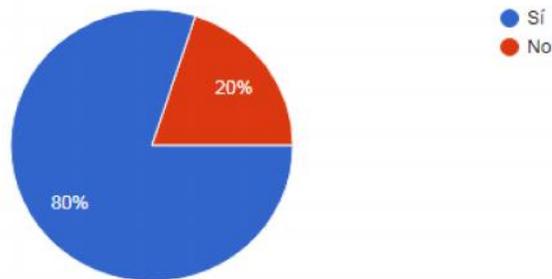
Si la inclusión es reciente, se debe a ...

3 respuestas



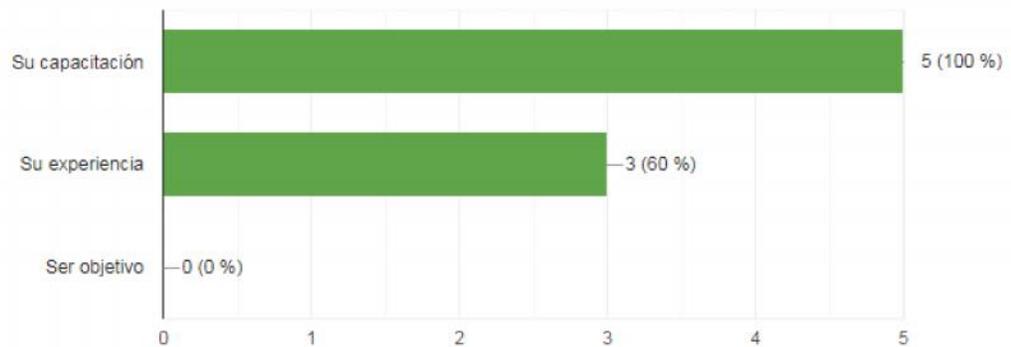
¿Usted cree que la incorporación fue fructifera?

5 respuestas



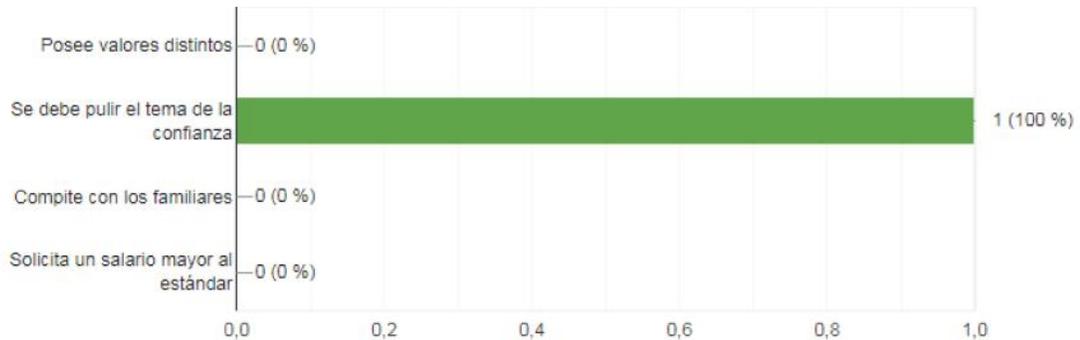
Si la respuesta anterior fue positiva, ¿cuáles serían las ventajas de contar con un profesional externo a la familia?

5 respuestas



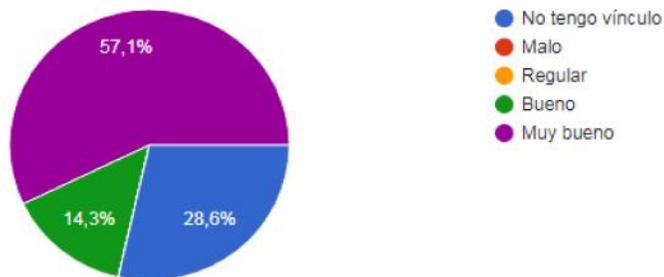
Si su respuesta fue negativa, ¿cuáles serían las desventajas de contar con un profesional externo a la familia?

1 respuesta



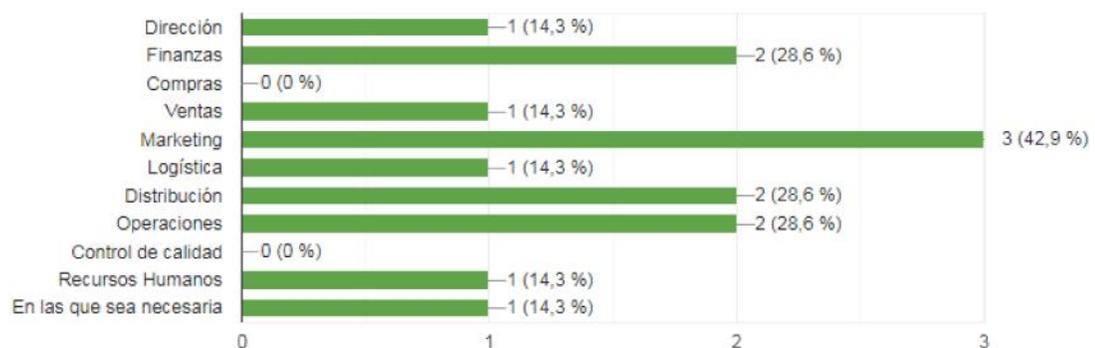
¿Cómo es su vínculo con el profesional?

7 respuestas



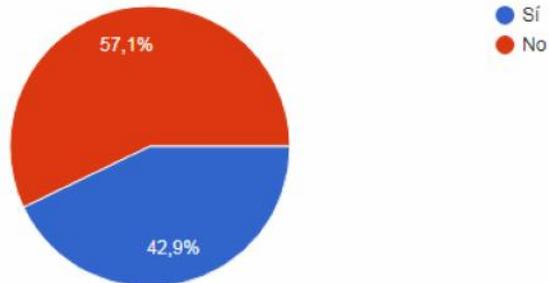
¿En qué área o áreas de la empresa usted cree necesario contratar a un profesional externo a la familia?

7 respuestas



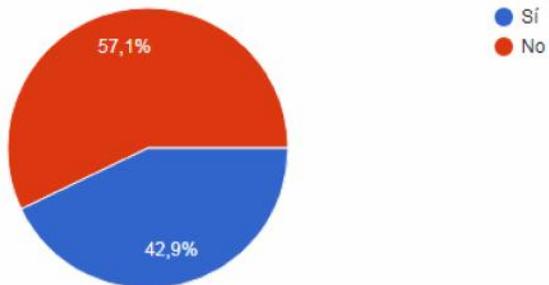
¿Usted cree que los directivos familiares aceptan que profesionales externos a la familia ocupen cargos gerenciales?

7 respuestas



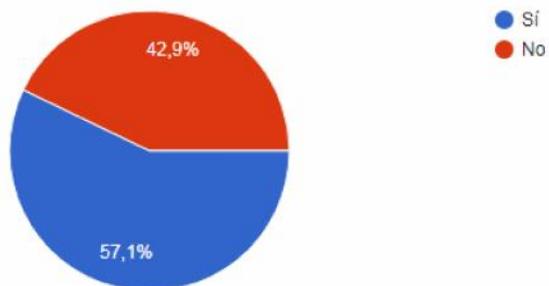
¿Y el resto de los empleados familiares?

7 respuestas



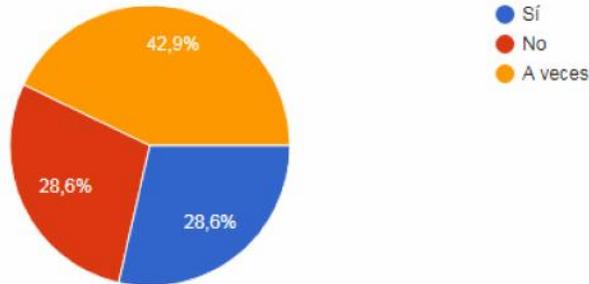
¿Cree usted que la cultura organizacional predominante por la familia dificultó la aceptación de profesionales externos a la misma?

7 respuestas



Cuando hay diferencias en las opiniones de los familiares, ¿recurren a un consejero profesional externo?

7 respuestas



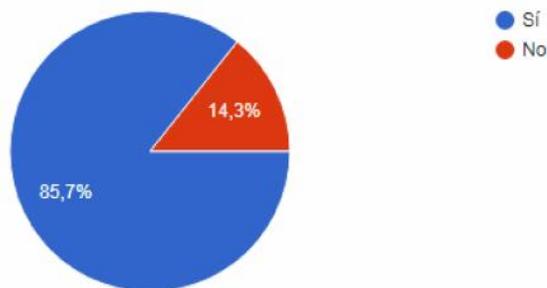
¿Cuáles cree usted que son los motivos por los que la empresa sigue en marcha?

7 respuestas



¿Usted cree que ha sido influenciado para que la propiedad de la empresa siga en manos de los familiares?

7 respuestas



¿Cuál es su deseo para el futuro de la empresa?

7 respuestas

Crecimiento y desarrollo

Seguir expandiéndose.

Que siempre tenga visión del futuro

Un milagro

Crecimiento, profesionalismo, prestigio, innovación

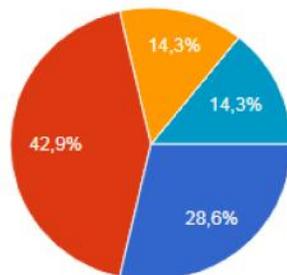
La continuidad

SEGUIR EN CONSTANTE CRECIMIENTO

Preguntas para los profesionales externos a la familia

¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

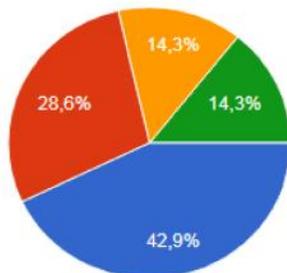
7 respuestas



- Entre 0 meses y 5 años
- Entre 6 y 10 años
- Entre 11 y 15 años
- Entre 16 y 20 años
- Entre 21 y 25 años
- Entre 26 y 30 años
- Entre 31 y 35 años
- Entre 36 y 40 años
- Entre 41 y 45 años

¿Cuál es su cargo?

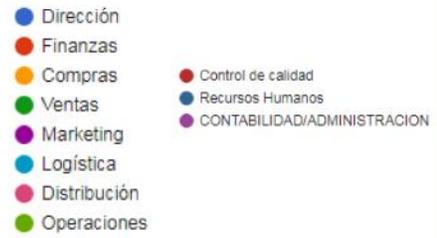
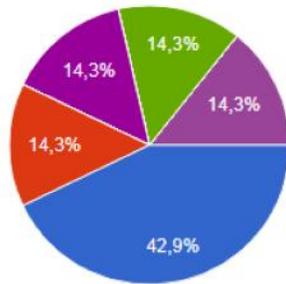
7 respuestas



- Director/socio gerente
- Jefe/Encargado
- Asistente
- Contador

¿En qué área de la empresa se encuentra actualmente?

7 respuestas

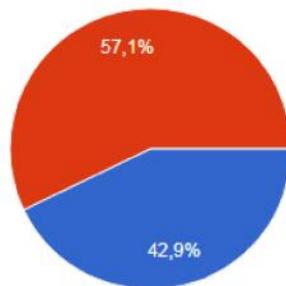


▲ 1/2 ▼

▲ 2/2 ▼

¿Ha pasado por diferentes cargos?

7 respuestas



Si la respuesta anterior fue positiva, ¿de qué cargo a qué cargo pasó?

3 respuestas

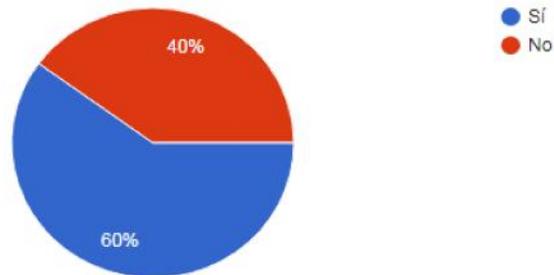
Técnico, administrador y director general

Sistemas, Gerencia, Dirección

ENCARGADO DE COMPRAS/PAGOS/IMPUESTOS

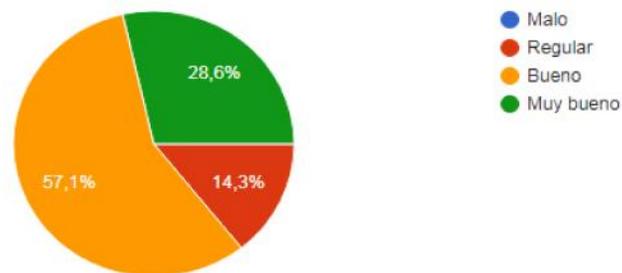
Esos cargos, ¿están dentro de la misma área?

5 respuestas



¿Cómo es su vínculo con los familiares que se encuentran actualmente trabajando en la empresa?

7 respuestas



¿Usted cree que los valores familiares siguen vigentes?

6 respuestas



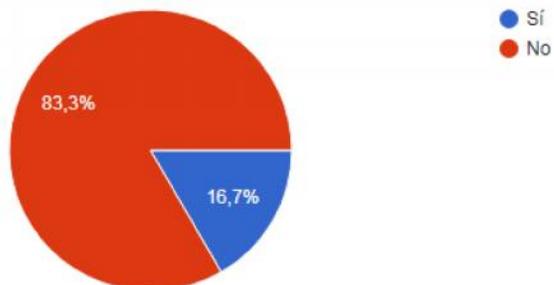
Si la respuesta anterior fue negativa, ¿cuáles serían para usted los motivos?

0 respuestas

Aún no hay respuestas para esta pregunta.

¿La empresa cuenta con un protocolo familiar?

6 respuestas



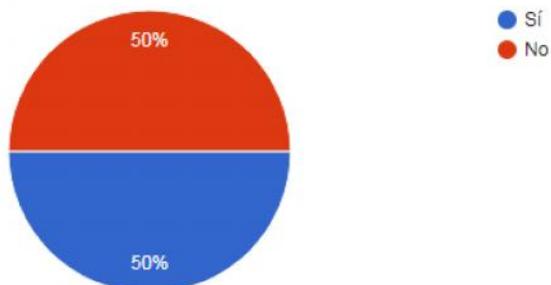
Si la respuesta anterior fue positiva, ¿usted cree que lo encuentran fructifero?

1 respuesta



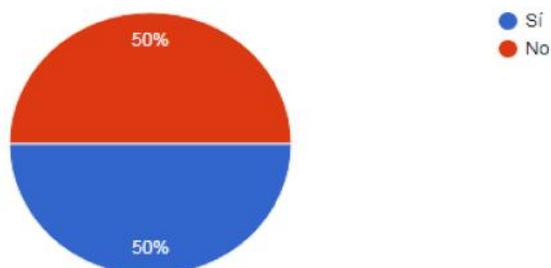
En caso de no contar con un protocolo, ¿usted cree que es necesario?

6 respuestas



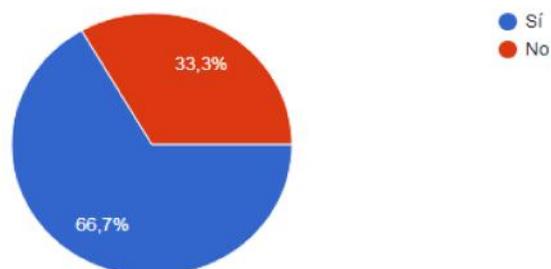
Si la respuesta anterior fue positiva, ¿han planificado cuándo desarrollarlo?

4 respuestas



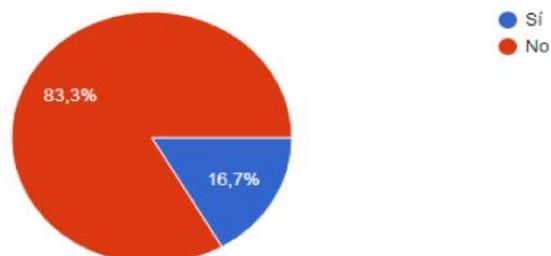
¿Usted cree que las tareas de los empleados familiares están bien definidas?

6 respuestas



En cuanto a la estructura de la empresa, ¿usted cree necesario que se forme un nuevo órgano de gobierno?

6 respuestas



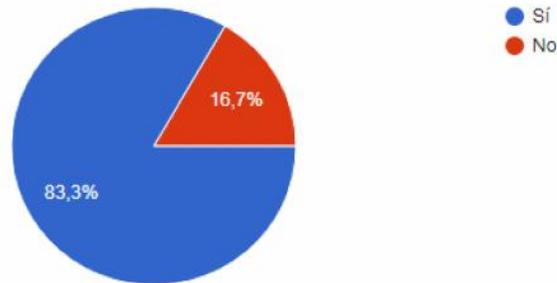
Si la respuesta anterior fue positiva, ¿cuál sería?

1 respuesta

Modificar el estatuto, para asegurar la sucesión

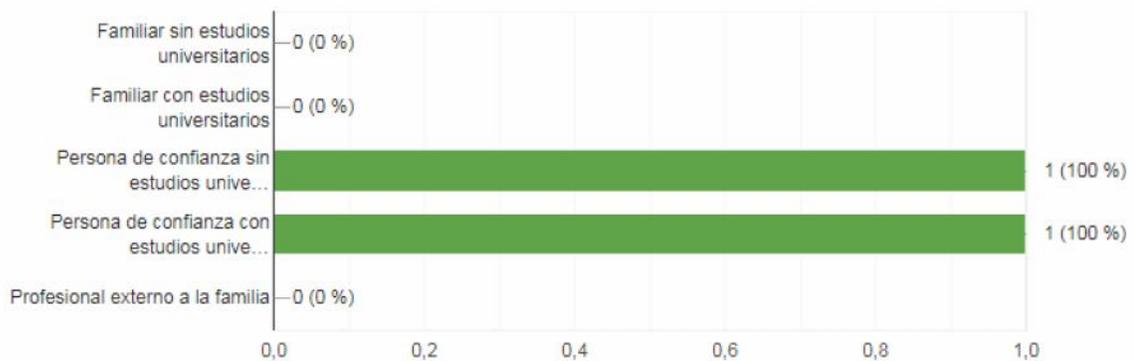
A la hora de contratar un empleado familiar o un profesional externo, ¿usted cree que la decisión está determinada por el puesto y las tareas a desarrollar?

6 respuestas



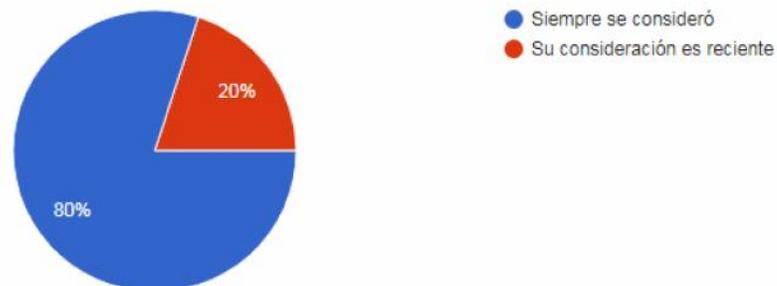
Si la respuesta anterior fue negativa, ¿cuál de los siguientes tiene mayor importancia en la empresa donde usted se encuentra?

1 respuesta



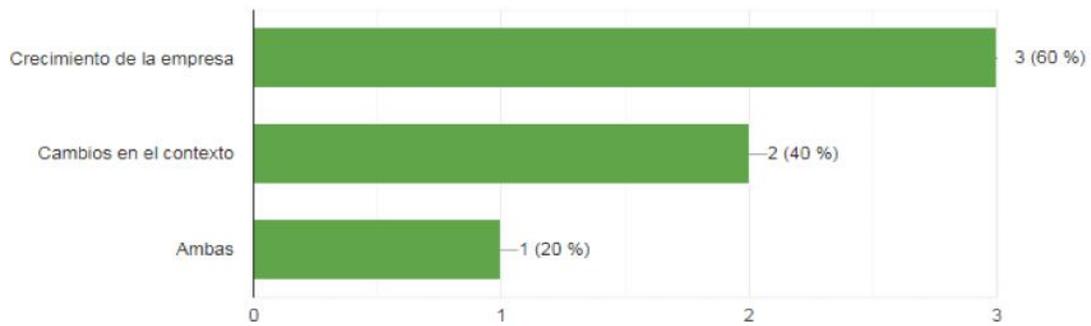
¿Usted sabe si la posibilidad de incluir profesionales externos a la familia ...

5 respuestas



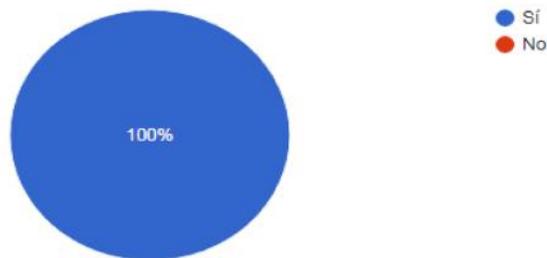
Si la inclusión es reciente, se debe a ...

5 respuestas



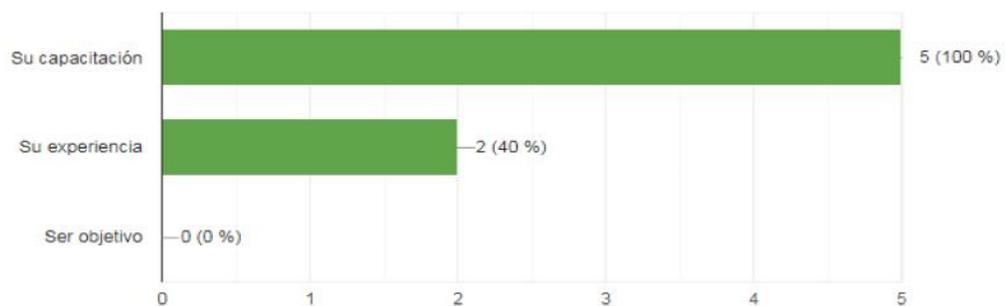
¿Usted cree que la incorporación fue fructífera?

5 respuestas



Si la respuesta anterior fue positiva, ¿cuáles serían las ventajas de contar con un profesional externo a la familia?

5 respuestas



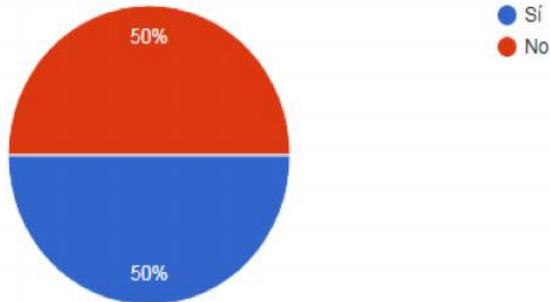
Si su respuesta fue negativa, ¿cuáles serían las desventajas de contar con un profesional externo a la familia?

0 respuestas

Aún no hay respuestas para esta pregunta.

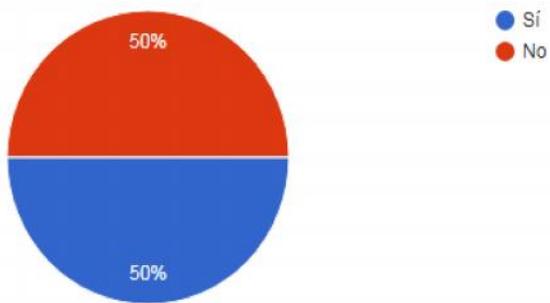
¿Usted cree que los directivos familiares aceptan que profesionales externos a la familia ocupen cargos gerenciales?

6 respuestas



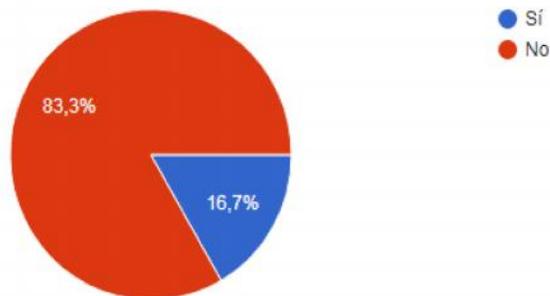
¿Y el resto de los empleados familiares?

6 respuestas



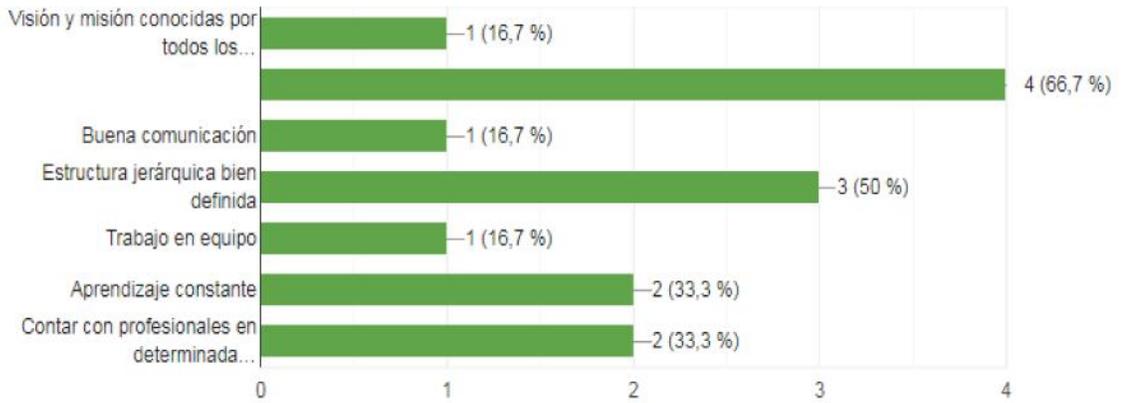
¿Cree usted que la cultura organizacional predominante por la familia dificultó la aceptación de profesionales externos a la misma?

6 respuestas



¿Cuáles cree usted que son los motivos por los que la empresa sigue en marcha?

6 respuestas



¿Usted cree que las generaciones nuevas están siendo influenciadas para que la propiedad de la empresa siga en manos de los familiares?

6 respuestas





33

³³ Google Formularios. (2019). *Empresas familiares y profesionales externos*. Disponible en: https://docs.google.com/forms/d/1VVQ7T6xF4aniNr3q9SZ1_ZYf7F5mgw4SzDTilMHUMqE/edit#responses

Bibliografía

- 1- Doderó, S. (2015). El porqué de este libro. En *El secreto de las empresas familiares exitosas* (p. 19-31). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

- 2- Serra, R., Iriarte, J. y Le Fosse, G. (2000). La dinámica del comportamiento y el liderazgo. En *El nuevo juego de los negocios* (p. 268). Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.

- 3- Enciclopedia de Conceptos (2018). *Profesional*. Disponible en:
<https://concepto.de/profesional/>

- 4- Koenig, N. (2007). Es cuestión de prioridades y fronteras. En *¡No puedes despedirme, soy tu padre! Claves para el equilibrio entre empresa y familia* (p. 32). Barcelona, España: Ediciones Deusto S.A.

- 5- Martínez Echezárraga, J. (2013). Gerentes no familiares: agentes de cambio y profesionalización. En *Empresas familiares, reto al destino: Claves para perdurar con éxito* (p. 43). Buenos Aires: Granica.

- 6- Álvarez, M. A., Cassini, R., Lombardo, J. E., Lucero, M., y Moreno, R. (2014) *Empresas Familiares*. Monografía, Universidad Tecnológica Nacional (UTN), Regional General Pacheco, Tigre, Buenos Aires, Argentina.

- 7- Recarte, R. (2017). Impregnando excelencia. En *Bienestar emocional y financiero en la empresa familiar. Potentes reflexiones que fortalecerán su familia y empresa* (p. 53). Bloomington: WestBow Press.
- 8- Recarte, R. (2017). El ADN de la empresa familiar. En *Bienestar emocional y financiero en la empresa familiar. Potentes reflexiones que fortalecerán su familia y empresa* (p. 12). Bloomington: WestBow Press.
- 9- Recarte, R. (2017). Se nace o se hace. En *Bienestar emocional y financiero en la empresa familiar. Potentes reflexiones que fortalecerán su familia y empresa* (p.66). Bloomington: WestBow Press.
- 10- Recarte, R. (2017). Lo intangible se evidencia. En *Bienestar emocional y financiero en la empresa familiar. Potentes reflexiones que fortalecerán su familia y empresa* (p.49). Bloomington: WestBow Press.
- 11- Doderó, S. (2015). El porqué de este libro. En *El secreto de las empresas familiares exitosas* (p. 18-23). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- 12- Tuchin, F. (2018, noviembre). Empresas familiares y centenarias: las claves para sostenerse entre vaivenes económicos. *Apertura / negocios*. Disponible en:

<https://www.apertura.com/negocios/Empresas-familiares-y-centenarias-las-claves-para-sostenerse-entre-vaivenes-economicos-20181126-0002.html>

13- Martínez Echezárraga, J. (2013). El mundo de las empresas familiares. En *Empresas familiares, reto al destino: Claves para perdurar con éxito* (p. 9-10). Buenos Aires: Granica.

14- Hernández, J. (2019, agosto 07). *Cultura organizacional fuerte o débil: cómo afecta a la empresa*. Disponible en: <https://www.grandespymes.com.ar/2019/08/07/cultura-organizacional-fuerte-o-debil-como-afecta-a-la-empresa/>

15- Cortese, A. (2019, noviembre 24). *Una cultura organizacional de éxito*. Disponible en: <https://www.grandespymes.com.ar/2009/11/24/una-cultura-organizacional-de-exito/>

16- Palacio, E. (2016). *La empresa familiar. Entre la riqueza y la miseria*. Investigación no publicada. México

17- Recarte, R. (2017). Cimientos fuertes. En *Bienestar emocional y financiero en la empresa familiar. Potentes reflexiones que fortalecerán su familia y empresa* (p. 40). Bloomington: WestBow Press.

- 18- Recarte, R. (2017). Acciones estratégicas. En *Bienestar emocional y financiero en la empresa familiar. Potentes reflexiones que fortalecerán su familia y empresa* (p. 41). Bloomington: WestBow Press.
- 19- Recarte, R. (2017). Cuidando la familia empresaria. En *Bienestar emocional y financiero en la empresa familiar. Potentes reflexiones que fortalecerán su familia y empresa* (p. 42). Bloomington: WestBow Press.
- 20- Recarte, R. (2017). Los meros meros. En *Bienestar emocional y financiero en la empresa familiar. Potentes reflexiones que fortalecerán su familia y empresa* (p. 43). Bloomington: WestBow Press.
- 21- Recarte, R. (2017). La prole. En *Bienestar emocional y financiero en la empresa familiar. Potentes reflexiones que fortalecerán su familia y empresa* (p. 44). Bloomington: WestBow Press.
- 22- Recarte, R. (2017). Los jefes. En *Bienestar emocional y financiero en la empresa familiar. Potentes reflexiones que fortalecerán su familia y empresa* (p. 45). Bloomington: WestBow Press.

23- Recarte, R. (2017). Nido de águilas. En *Bienestar emocional y financiero en la empresa familiar. Potentes reflexiones que fortalecerán su familia y empresa* (p. 46). Bloomington: WestBow Press.

24- Martínez Echezárraga, J. (2013). Gerentes no familiares: agentes de cambio y profesionalización. En *Empresas familiares, reto al destino: Claves para perdurar con éxito* (p. 43-46). Buenos Aires: Granica.

25- Google Formularios. (2019). *Empresas familiares y profesionales externos*. Disponible en: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfd462HBIetzwyh2j9OED-VdhW0pOuUoBN9ZDrgzHJzphVftA/viewform>

26- Martínez Echezárraga, J. (2013). El mundo de las empresas familiares. En *Empresas familiares, reto al destino: Claves para perdurar con éxito* (p. 10-11). Buenos Aires: Granica.

27- Martínez Echezárraga, J. (2013). Formación de los sucesores de la empresa familiar. En *Empresas familiares, reto al destino: Claves para perdurar con éxito* (p. 33-37). Buenos Aires: Granica.

28- Kirschbaum, R. (2013, abril). Empresas familiares, ¿supervivencia o crecimiento? *Clarín*. Disponible en: https://www.clarin.com/entremujeres/trabajo/Supervivencia-crecimiento_0_ryeBatvml.html

29- Malavolta, F. (2019, septiembre). Empresas familiares. Para los especialistas, sin profesionalización no hay futuro. *LA NACION*. Disponible en:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/empresas-familiares-para-especialistas-sin-profesionalizacion-no-nid2286695>

30- INICIA. (2019) *¿Qué es INICIA?* Disponible en: <http://inicia.org.ar/info/#que-es>

31- INICIA. (2010, junio 20) *Las 7 Características del Emprendedor*. Disponible en:

<http://inicia.org.ar/blog/las-7-caracteristicas-del-emprendedor>

32- Davis, J. (2019). *Sobre John Davis*. Disponible en: <https://johndavis.com/meet-john-davis/>

33- Davis, J. (2014, agosto). *Las empresas familiares necesitan emprendedores para el éxito a largo plazo*. Disponible en: <https://johndavis.com/family-businesses-need-entrepreneurs-long-run-success/>

34- Knowledge @ Wharton. (2007, noviembre). *John Davis: "A veces, una empresa necesita un director ejecutivo que no sea miembro de la familia"*. Disponible en:

<https://johndavis.com/john-davis-sometimes-company-needs-chief-executive-not-member-family/>

35- Google Formularios. (2019). *Empresas familiares y profesionales externos*. Disponible en:
https://docs.google.com/forms/d/1VVQ7T6xF4aniNr3q9SZ1_ZYf7F5mgw4SzDTilMHUMqE/edit#responses