

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Desarrollos e Investigación Educativos

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera: Licenciatura en Ingeniería Comercial

Trabajo de Tesina

“La continuidad en empresas familiares de la ciudad de Santa Fe durante los últimos 13 años”.

Alumno: Veglia, María Victoria

Domicilio: Bv. Pellegrini 3045 – Santa Fe

Teléfono: 0342-154223320

Tutor de contenidos: Ruben, Pavetto

Tutor metodológico: Mg. Lic. Magdalena, Carrancio

Noviembre 2013

Índice

Introducción.....	3
-------------------	---

Capítulo I: Sistemas de gobierno en una empresa familiar

1.1 Empresa Familiar.....	9
1.2 El sistema de empresa familiar.....	11
1.2.1 La Familia.....	13
1.2.2 La Propiedad.....	15
1.2.3 La Empresa.....	16
1.3 Órganos de Gobierno.....	17
1.4 Órganos de gobierno de cada uno de los sistemas.....	19
1.4.1 El gobierno de la propiedad: La asamblea.....	19
1.4.2 El gobierno de la familia: La asamblea Familiar.....	20
1.4.3 El gobierno de la empresa: Directorio.....	21
1.5 Instrumentos de Gobierno: Protocolo Familiar.....	21

Capítulo II: Etapas de desarrollo y crecimiento de una Empresa Familiar

2.1 Crecimiento de una empresa familiar.....	24
2.2 Ventajas de las empresas familiares.....	25
2.3 Desventajas de las empresas Familiares.....	26
2.4 Etapas de desarrollo y transiciones generacionales de la empresa familiar	28
2.4.1 Familia Joven.....	29
2.4.2 Ingreso al negocio.....	29
2.4.3 Trabajo conjunto.....	29
2.4.4 Transferencia del poder.....	30
2.5 Etapas de una empresa familiar.....	30
2.5.1 Etapa uno: Fundador Dueño.....	31
2.5.2 Etapa dos: Sociedad de hermanos.....	32
2.5.3 Etapa tres: Sociedad de primos.....	33

Capítulo III: Factores que posibilitan el éxito de una empresa familiar

3.1 La importancia de la planeación.....	34
--	----

3.2 Como hacer una planificación.....	35
3.3 Planeamiento para el sistema de gobierno de la empresa familiar.....	36
3.3.1 Planes de la asamblea de accionistas.....	36
3.3.2 Planes del consejo familiar.....	36
3.3.3 Planes de la junta directiva.....	37
3.4 La sucesión.....	38
3.4.1 El proceso sucesorio.....	39
3.5 Las claves del éxito para la continuidad.....	42

Capítulo IV: Estudio de la continuidad de una empresa constructora

4.1 Historia Casater S.A.	44
4.2 Análisis del caso.....	45
Conclusión.....	48
Bibliografía.....	52
Anexo 1.....	54
Anexo 2.....	55

INTRODUCCIÓN

Existen diversos factores que intervienen para que una empresa familiar consiga con éxito existir más allá de la tercera generación. Primero empezamos con la idea del fundador quien visualiza lo que quiere, y hasta donde quiere llegar con su negocio, en otras palabras, plantea su misión, visión y objetivos. A esto le sigue el interés que éste posee en la manera de liderar al fundar y manejar su empresa, lo que lo llevará a implementar una cultura organizacional, desarrollando una buena estrategia de negocios.

Por otro lado, otro de los factores, y de los más importantes para que la empresa pueda sobrevivir, son los relacionados directamente con los problemas que se van dando en la empresa y la familia, como son las relaciones interpersonales y la sucesión.

Este trabajo intenta estudiar los aspectos más importantes para apoyar a la continuidad de las empresas familiares para que puedan llegar más allá de la segunda y tercera generación. Es posible reestructurar una empresa familiar y prepararla para el cambio generacional y volverla un sistema que integre los órganos de gobierno para así complementar los tres pilares que lo forman: la familia, la empresa y la propiedad. Mucho se ha investigado ya acerca del tema “empresa familiar” y de la importancia que éste conlleva para el éxito de los negocios para que pasen más allá de la tercera generación.

A nivel mundial las empresas familiares componen casi el 80 por ciento del universo empresarial y generan con su producción aproximadamente el 50 por ciento del Producto Bruto Interno de los países donde operan. Sin embargo, las estadísticas muestran también que de 100 empresas que se crean sólo 30 sobreviven a la segunda generación, 15 a la tercera y solo 4 a la cuarta.¹

Una empresa familiar es aquella que está controlada por los miembros de la familia en la que el capital y su gestión están en manos de una o más familias,

¹ Amat, J.M. La continuidad en empresas familiares - Barcelona. Gestión 2000.

que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle la continuidad en manos de la siguiente generación familiar.²

Más allá de la antigüedad y tipo de empresa, todas tienen como factor común el que nacieron de la visión y el trabajo duro de sus fundadores. En la década del noventa, tomó conciencia la importancia de las empresas familiares en la sociedad argentina, sobre todo en la ciudad de Santa Fe que es nuestro punto de estudio. Hoy en día se les ve como algo complejo y especial.

Se considera en Argentina que la familia es la unidad básica de organización social por lo que, a partir de ella, se estructuran organizaciones más complejas, muchas de estas organizaciones son las empresas familiares. El desarrollo industrial del país en gran medida es atribuido a las familias que son creadoras y dueñas de las empresas que existen hoy en día en nuestro territorio. Hace algunos años se ha ido profundizado sobre este tema en Argentina, ya que un porcentaje significativo de las empresas nacionales son familiares y forman el eje de la sociedad empresaria del país.

En el ámbito de las empresas familiares existe un dicho muy común que se está luchando por romper: “La primera generación se encarga de fundar la empresa, la segunda generación se encarga de construirla y la tercera generación se encarga de destruirla.”³

Hay quienes quieren que todo quede en familia. En el mundo de los negocios, existe la posibilidad de que los miembros de un grupo familiar puedan unirse a través de la creación de una empresa.

Actualmente en Argentina, las empresas familiares representan alrededor del 75% de las unidades económicas, aportan el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada, y controlan el 95% de la comercialización.⁴ Es decir, que estas empresas, representan una fuente esencial de trabajo para el país. Sin

² Ginebra, J. Las empresas familiares. Su dirección y continuidad. 1997. México DF. Edición panorama.

³ Benson, Benjamin. “Empresas familiares una guía para el crecimiento y la supervivencia”. 1990. México.

⁴ Perkins, Guillermo. Empresas del iae. Disponible en <http://www.iae.edu.ar/>. Fecha de captura del documento 17 de octubre de 2012.

embargo, los negocios familiares se enfrentan a una realidad que puede ser muy poco alentadora, que es que sólo algunos de ellos logran seguir generando valor más allá de la tercera generación y conservar la estructura propietaria.⁵ La sociedad santafesina actual está conformada, en su mayoría, por empresas familiares; sin embargo, estas empresas no cuentan con la información adecuada para enfrentar los problemas típicos de estas empresas, ni como comprenderlas u organizarlas.

Al considerar el mercado y la importancia que han tenido desde muchos años las empresas familiares, consideramos importante cuestionarnos si es posible que estas organizaciones puedan tener una continuidad mas prolongada más allá de la tercera generación. Por esto, es que basaremos esta investigación en tratar de demostrar la importancia fundamental que tienen los conceptos mencionados para el funcionamiento exitoso de las empresas familiares. Cabe destacar que el estudio se basará en un caso real de una empresa inmobiliaria situada en la ciudad de Santa Fe, por lo cual consideramos que será relevante para todos aquellos involucrados en empresas familiares.

Las vulnerabilidades más corrientes de las empresas familiares suelen surgir con más impacto en la tercera generación, cuando la etapa de fundación ya ha quedado atrás en la historia familiar. Entre otras dificultades posibles, se destacan la reinversión adecuada, la falta de una mentalidad profesional, y el excesivo temor al conflicto y la confrontación con la familia.⁶

El problema de nuestra investigación surge de preguntarnos: ¿Cuales son los factores que posibilitan que una PYME constructora, continúe más allá de la tercera generación?

Esta investigación estará delimitada geográficamente en la ciudad de Santa Fe, durante los últimos 13 años, desde el 2000 hasta 2013.

Para ello es necesario plantearnos diferentes objetivos. Uno general que será estudiar los órganos de gobierno de las empresas familiares, la sucesión y el

⁵ Ibídem

⁶ Santos Uribebarrea, Manuel (PAD 1993) Empresas familiares. Disponible en <http://www.iae.edu.ar/>. Fecha de captura del documento 17 de octubre de 2012.

planeamiento, y ver lo que estos aportan para favorecer la continuación de las empresas. Lo cual vamos a considerar a estos factores como decisivos para que las empresas familiares puedan seguir desarrollándose más allá de la tercera generación.

Y otros específicos como ser:

- Desarrollar los sistema de gobierno de una empresa familiar;
- Describir las etapas de desarrollo y crecimiento de una empresa familiar:
- Establecer que factores posibilitan el éxito de la continuidad de las empresas familiares.
- Evaluar la continuidad de una empresa constructora de la ciudad de Santa fe.

La hipótesis a trabajar será determinar como los órganos de gobierno, la planificación y la sucesión, son los tres factores determinantes dentro de la empresa familiar, para lograr su permanencia a través del tiempo y lograr el traspaso más allá de la tercera generación. La ausencia de estos factores determinaron el fracaso de una constructora de la ciudad de Santa Fe.

Para ello analizaremos dichos órganos de gobierno que rigen, en forma independiente, en las instituciones familiares. Tanto en la etapa del fundador, como también los que surgen cuando este ha conseguido transferir su rol a las generaciones siguientes. También tener en cuenta cual es el planeamiento que tiene pensado el fundador para darle continuidad, y la sucesión elegida para lograrlo.

Durante el desarrollo de este trabajo, trataremos de indagar en los beneficios sustanciales que se desprenden de diversos conceptos sobre las organizaciones en general y familiares específicas. A demás analizaremos temas relacionados que poseen también una importancia central en el caso como ser, el Desarrollo Organizacional y su importancia; el estado de la organización en la actualidad y donde debería estar situada en el futuro y también estudiare el marco teórico donde se aborda la teoría del modelo evolutivo tridimensional conectando

una de sus dimensiones con los aportes teóricos realizados por Jaques Elliot en su obra de la “Organización requerida”.

Abordar y aplicar los diferentes factores que afectan a las empresas familiares es y seguirá teniendo una importancia fundamental para cualquier tipo de organización familiar. En el caso al cual nos enfrentamos “empresas pymes familiares”, debemos tener en cuenta que la consideración de dicho tema no siempre resulta tan fácil, ya que por lo general, existen en estas empresas “formas establecidas de hacer las cosas”, así como también rutinas, rituales y toda una cultura organizacional que sería propicio cambiar. Por lo tanto, se debe tratar de dar a conocer a los dueños o propietarios de dichas empresas que hay una manera más eficaz de realizar sus actividades y que éstas le permitirán conseguir seguir más allá de la tercera generación. Como consecuencia, aplicar el tema de este trabajo a empresas pymes se presenta como un desafío aún mayor.

Utilizaremos dos metodologías diferentes para desarrollar la investigación, las cuales dividiremos en cuatro capítulos; en el uno, dos y tres haremos uso del método descriptivo, ya que nos proponemos conocer en profundidad el tema a tratar para poder luego analizar todo lo estudiando en un caso práctico en el capítulo cuatro. Pretendemos así, extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento del área de estudio tratado. Obtendremos toda la información necesaria de fuentes secundarias, tales como libros, páginas Web y artículos relacionados en diarios y revistas.

A partir del análisis de la información secundaria obtenida de libros escritos por grandes referentes teóricos en el tema; y de un análisis del sector y de las estrategias adoptadas por diferentes empresas situadas en la ciudad de Santa Fe, intentaremos validar la hipótesis que nos planteamos al iniciar la investigación. Indagando en profundidad en aquellos temas los cuales creemos son los que nos van a permitir validarla.

En el capítulo cuatro, como mencionamos anteriormente, pro seguiremos a desarrollar la investigación de manera exploratoria, ya que se extraerán datos de fuentes primarias, a través de la realización de entrevistas en profundidad, lo que aportará un amplio conocimiento práctico al tema en cuestión.

Durante el desarrollo de este trabajo, trataremos de indagar en los beneficios sustanciales que se desprenden del concepto de empresa familiar y abordaremos temas relacionados que poseen también una importancia central en el caso; como el paso a la tercera generación, sucesión, planeamiento y los órganos de gobierno necesarios para que la empresa alcanzara el éxito.

Capítulo 1

SISTEMAS DE GOBIERNO DE UNA EMPRESA FAMILIAR

En el mundo de los negocios donde existe una gran diversidad de empresas de todo tipo, chicas, medianas y grandes, se ve inmerso una que es muy importante: la Empresa Familiar, ya que se considera que es una de las principales fuentes de creación de las empresas y que han sido el origen y la base de la economía en la mayoría de los países.

En el presente capítulo abordaremos no solo nuestro concepto central, el de empresa familiar, sino también otros conceptos necesarios para poder dar un fundamento teórico a la hipótesis planteada. Expondremos, por tanto, los conceptos de empresa familiar; de propiedad, familia y la empresa. También desarrollaremos el concepto de órganos de gobierno, que nos permitirá introducirnos en el tema central de este trabajo.

1.1 Empresa familiar

Al pensar en las empresas familiares, se tiende a creer que la empresa fue fundada por un empresario con una Visión específica, que se esfuerza por sacarla adelante, y sueña con poder heredársela a sus hijos. Cuando los hijos se involucran en lo que el padre pudo formar con tanto esfuerzo, luchan por poder hacerlo más grande y productivo. Sin embargo, existe una tendencia que indica que al llegar a la tercera generación, esta etapa de crecimiento se termina y la empresa familiar tiende a disminuir su crecimiento por la diversidad de opiniones e intereses de los familiares involucrados. Se llega a pensar que esto lleva, a muchas empresas familiares, que en su primera y segunda generación fueron exitosas, a disminuir su éxito en el mercado y muchas veces, a la quiebra o disolución.

Resulta muy difícil determinar una sola definición de lo que es una empresa familiar que se encuentre universalmente aceptada, dado a su reciente estudio como campo independiente.

La empresa familiar surge con la idea que posee algún miembro de una familia, que por diferentes factores, lo llevan a formar un negocio. La mayoría de las empresas familiares comienzan con muy pocos recursos, escasos apoyos y con un ambiente de incertidumbre. Donde los fundadores, gracias a su gran determinación, trabajo y esfuerzo, luchan para sobrevivir a un ambiente que esta en permanente crecimiento.

La siguiente es una definición desarrollada por los autores Neubauer F. y Lank A., la cual consideramos como una de las más completas y consistentes: “Se considera que una empresa es familiar cuando se la ha identificado estrechamente con por lo menos dos generaciones de una familia y cuando esta vinculación ha tenido una influencia en la política de la empresa y en los intereses y objetivos de la familia”.⁷

Es cierto que las definiciones de empresas familiares son muchas y diversas, pero en todas hay ciertos conceptos claves que se reiteran, tales como: la propiedad y el control en mano de una o más familias, y la continuidad de las siguientes generaciones de esa propiedad y control.

Con todo esto, podemos determinar que una empresa familiar es una síntesis de:

- Control propietario por dos o mas miembros de una misma familia o un consorcio familias:
- Control estratégico por parte de la familia de la gestión empresarial mediante su participación directa en altos cargos directivos;
- Preocupación por las relaciones familiares;
- Visión de continuidad generacional futura.

⁷ Neubaver, F. y Lank Alden, G. La empresa familiar. 1999. Bilbao, Deusto. Pag. 35

Existen diversos factores que distinguen a las empresas familiares de aquellas que no lo son. Las empresas familiares por serlo, tienden a involucrar aspectos familiares dentro de la empresa y aspectos de la empresa en la familia. Es por ello que estas empresas, muchas veces, cargan con los problemas familiares y empresariales a la vez. Esta es una de las principales razones que conllevan a una empresa a no lograr sobrevivir, ni tener un crecimiento y éxito.

1.2 El sistema de empresa familiar

La empresa familiar es muy particular. Debe ser estudiada a través de sus características propias, ya que, existen diferencias conceptuales frente a aquellas empresas no familiares porque posee un funcionamiento distinto. Para que el desarrollo de esta empresa sea óptimo, es necesario que sea administrada entendiendo estas diferencias. Por ello es que decimos que las empresas familiares es un sistema conformado por tres subsistemas que interactúan entre si: la familia, la propiedad y la empresa.

A continuación desarrollaremos un concepto de sistema, el cual creemos que es el más certero. “Un sistema es un conjunto de elementos que, relacionados entre si, contribuyen a determinado objetivo. A su vez un sistema está compuesto por sistemas de nivel inferior que se denominan subsistemas. Cada uno se puede estudiar por separado, pero la única forma en que funcionan es conjuntamente, influyendo uno sobre el otro”⁸

Anteriormente a las empresas familiares, se las veía como un sistema que integraba dos subsistemas: la familia y la empresa. Cada uno de estos subsistemas poseía sus propios valores, sus políticas y sus procedimientos. El problema en estos casos se daba cuando se cruzaban estos subsistemas con la actividad de una persona dentro de la organización. Tal es el caso de la etapa de dueño-gerente, el cual la misma persona forma parte del subsistema familiar y del subsistema de la empresa. Este cruce da lugar a los primeros conflictos dentro de una empresa familiar.

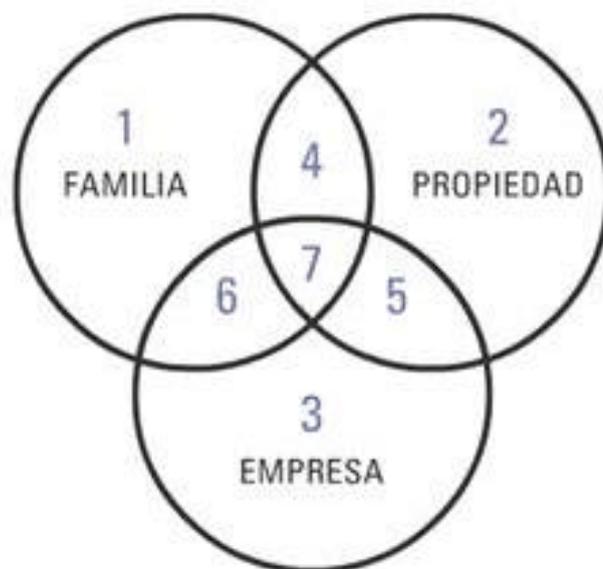
⁸ Antognolli Santiago, Empresas de Familia, Pymes, Universidad del siglo 21. 2012. Buenos Aires. Pag. 16

En la actualidad se ha sumado un nuevo subsistema al sistema de la empresa familiar, incluyendo en el mismo la propiedad. La propiedad puede ser entendida como los accionistas externos, que no son familia ni trabajan en la empresa.

La empresa familiar para poder desarrollarse en su máximo exponente debe poder ingresar estos tres subsistemas. Ya que la misma debe trabajar de acuerdo con sus valores, sus políticas y procedimientos, teniendo en cuenta las necesidades familiares. Es por ello que se ha creado un sistema para poder comprender a estas empresas, con el fin de poder estudiar cada una de sus partes por separado y poder entender a la empresa familiar como un sistema. Este modelo nos va a brindar ayuda para que la empresa familiar tenga un crecimiento sostenido a largo plazo.

El modelo de Gersick y otros⁹, aborda la evolución empresarial, los roles, las prioridades y los límites de las empresas familiares. De esta manera, solo los dueños serán parte del círculo superior.

Sistema empresa familiar



⁹ Gersick, K; David, J.; Hampton, M. y Langsberg, I. Empresas Familiares; Generación a generación. 1997. Mcbraw-Hill.

Fuente: Dodero, Santiago, 2008. "El secreto de las empresas familiares exitosas". Buenos Aires. El ateneo

Figura 1: ilustración del sistema de los tres círculos de una empresa familiar.

- 1- Familiares que no trabajan en la empresa ni son accionistas;
- 2- Accionistas externos, que no son familiares ni trabajan en la empresa;
- 3- Trabajadores de la empresa que no son familiares ni accionistas;
- 4- Accionistas familiares que no trabajan en la empresa;
- 5- Accionistas no familiares que trabajan en la empresa;
- 6- Familiares que trabajan en la empresa, pero no tienen parte en la propiedad;
- 7- Familiares accionistas que trabajan en la empresa. Aquí es donde están la mayoría de los empresarios familiares.

A continuación haremos una breve definición de cada una de las partes que integran el sistema de una empresa familiar como ser, la familia, la propiedad y la empresa.

1.2.1 La familia

La familia es una institución emocional, lo que produce una combinación curiosa, dadas las costumbres familiares y las necesidades empresariales. Ni la empresa, ni la familia son instituciones inamovibles, es decir que, sus necesidades cambian y evolucionan constantemente.

Podemos entender a la familia como una institución muy importante dentro de una sociedad. Cada persona dentro de la sociedad es el resultado de sus valores y costumbres. Por lo que, la familia, entonces es el crecimiento del desarrollo personal de cada individuo. La familia, debe contener "afectivamente" a todos sus integrantes, priorizar la convivencia prestar atención a la formación y desarrollo de cada uno de sus miembros. La base debe ser amor y armonía. Una familia con base firme le da una fuerza potencial a una empresa.

Muchas empresas familiares se mueven y crecen por la identidad que comparten sus miembros, el lenguaje común que manejan y el estilo único de comunicación de cada familia. Los miembros de una familia conocen bien las fortalezas y debilidades de cada uno, lo que hace que se puedan aprovechar las oportunidades que se les presentan y de llevar al éxito a la empresa y como resultado a la familia.

Este subsistema es el mas fácil puede entenderse en el contexto de desarrollo. Esto se debe a la rapidez que se da en el cambio de una familia. Las nuevas generaciones, el traspaso de sucesión y las relaciones interfamiliares, son situaciones que se dan continuamente en el desarrollo familiar.

Uno de los problemas que existen en este tema de las empresas familiares, es que es muy difícil unificar el comportamiento de una familia y una empresa familiar. Cada una de ellas es diferente a las demás, cada familia tiene un estilo único que la caracteriza, una cultura propia, etc. Lo que da como resultado que tenga una manera diferente de enfrentar los conflictos y resolverlos.

Otro de los problemas mas frecuentes en las empresas familiares es la discusión entre sus miembros. Es normal que dentro de una familia se den discusiones, pero lo más importante es la facilidad con la que se sale de estas discusiones y a las soluciones a las que se llegan. Una familia tiene la ventaja de adaptarse al cambio sin llegar a una situación de caos.

Este subsistema posee cuatro etapas de desarrollo:

- Familia joven
- Ingreso al negocio
- Trabajo en conjunto
- Sucesión

El subsistema familia va sufriendo transformaciones a medida que la empresa crece, los hijos van creciendo y se casan, se incorporan por lo tanto los familiares políticos, y normalmente los hijos van ingresando al negocio y el fundador debe dejar su puesto.

1.2.2 La propiedad

El círculo propiedad, nos va a determinar quiénes son los dueños de las acciones de la empresa, lo que le va a generar diferentes deberes y derechos sobre estas.

La razón de ser de los accionistas o inversores es la rentabilidad. El accionista tiene como objetivo exigir un retorno por el capital que invirtió. Un accionista no familiar exigirá el buen desempeño de los gerentes, lo mismo debería exigir el accionista familiar si puede jugar ese rol. Éste es un rol que los empresarios no saben desempeñar, confunden el ser propietarios con el trabajo en la empresa, entonces piensan que si dejan de trabajar pierden los derechos de propiedad. Sin embargo, este es un derecho que solo se pierde si la empresa se vende o se cede.

La propiedad en una empresa familiar también cuenta con su propia estructura. Es común ver cómo la propiedad va pasando de generación en generación a través de los años; sin embargo, la propiedad, a medida que va pasando por generaciones puede ser que se modifique, ya que cada generación que va pasando la va cambiando.

A medida que se va desarrollando la familia, también lo hace la propiedad. En el desarrollo de la propiedad pueden darse tres etapas, las cuales vamos a mencionar a continuación pero se desarrollaran más adelante.

- Dueño-gerente
- Sociedad de hermanos
- Sociedad de primos

En la propiedad, se transita desde el emprendimiento del socio fundador a una sociedad de hermanos, y luego se transforma en un consorcio de primos, a medida que avanza el grado generacional.

Asimismo, este subsistema puede tener tres tipos diferentes de propietarios, como ser: familiares que poseen acciones, empleados de la empresa

que no son familiares pero que poseen acciones, e inversionistas externos que aportan capital y poseen acciones.

1.2.3 La empresa

Este subsistema esta formado por todas aquellas personas que trabajan en la organización. Su razón de ser es satisfacer las necesidades de los accionistas y clientes a largo plazo. La base de sustentación esta conformada por la eficiencia, el cumplimiento de objetivos, el liderazgo y los resultados.

La empresa toma en cuenta diversos puntos importantes como ser la edad, el tamaño, la estructura organizacional y la magnitud del negocio. Es muy importante conocer cada uno de estos puntos dentro de cada empresa familiar, para poder entender en que momento se encuentra la empresa y así poder determinar como va a continuar trabajando para alcanzar el éxito.

Otro punto clave a tener en cuenta en este subsistema de empresa es el nivel de madurez que alcanza la organización. Es necesario determinar si la empresa esta naciendo, creciendo o madurando, ya que para cada una de estas etapas existen diferentes formas de tratarlas. Por lo que este subsistema lo que trata es de determinar en que punto se encuentra la empresa para poder integrarla con los subsistemas de la familia y la propiedad.

Toda empresa, si se hacen las cosas bien, está continuamente creciendo. Las organizaciones son como los seres vivos, si dejan de crecer mueren. En este crecimiento las empresas pasan por diferentes etapas, que hacen que la cultura de dirección tenga que cambiar para cuando esto se va generando.

Uno de los obstáculos a los que se enfrentan los propietarios de las empresas familiares es en adaptar sus formas de administración a las necesidades que tiene la empresa a medida que va creciendo. La habilidad que tengas los propietarios para adaptarse, se va a reflejar en un constante crecimiento de la empresa.

Este subsistema empresarial está sostenido por relaciones contractuales, por medio de los cuales los empleados aceptan trabajar a cambio de una

remuneración pactada. Es un sistema basado en el cumplimiento de las obligaciones.

1.3 Órganos de Gobierno

Los órganos de gobierno en las empresas familiares suponen la interrelación de dos sistemas de roles que se dan entre la familia y la empresa. La palabra gobierno proviene del verbo latino gobernar re, que significa gobernar, guiar, dirigir.¹⁰ En el caso de las empresas familiares este gobierno puede ser entendido como un sistema que engloba todas las relaciones entre los propietarios, sus familiares y las personas que forman parte de la empresa.

Los órganos de gobierno en las empresas familiares se dividen en dos categorías:¹¹

- Los que hacen el gobierno de la empresa, que se denominan asamblea de accionistas o socios, directorio y comité ejecutivo.
- Los que contribuyen al compromiso de la familia con la empresa, que son la asamblea familiar y consejo familiar.

Las empresas familiares que cuentan con un gobierno eficaz poseen una planificación estratégica y, además, planifican la sucesión con un enfoque estratégico, tanto empresarial como familiar. Según John Ward “En el buen gobierno está la clave del éxito”¹²

Podemos determinar que con respecto a los órganos de gobierno, muchas veces solemos confundir los nombres con los cuales se conocen estos. Se da así porque en general, dependiendo de la etapa de crecimiento en donde se encuentre la empresa, los órganos determinados por los estatutos van cambiando sus funciones. Suele confundirse, por ejemplo, el directorio con la junta directiva, y a la alta gerencia con la gerencia general.

¹⁰ Dodero, Santiago. El secreto de las empresas familiares exitosas – Segunda ed. El ateneo. 2012. Buenos Aires. Pag. 44.

¹¹ Idem.

¹² Ward, John. Empresas de familia. Review, vol 1. 1997. EE.UU Pag. 137.

A medida que la empresa y la familia van creciendo, los órganos de gobierno, sobre todo los de la familia y la propiedad, se comienzan a formar por más cantidad de personas. Esto genera la necesidad de que se vayan nombrando representantes y aparezcan los órganos de gobierno definitivos.

Dichos órganos de gobierno dentro de una empresa familiar, pueden evitar que se lleve al fracaso de la misma, en forma independiente, en cada una de las instituciones: la familia y la empresa.

Existen diversos problemas de gobierno relacionados en la etapa del fundador, como también los que surgen cuando este ya ha conseguido transferir su rol a generaciones siguientes. En el primer caso, por lo general, es normal que su fundador y propietario se desempeñe como único responsable de la dirección de la empresa. Es posible que al tener entusiasmo por su negocio, no le permita evaluar con objetividad los riesgos y otras dificultades referidas a la gestión empresarial. A demás en muchos casos, la ansiedad que posee el fundador en ver lograr su sueño, se manifiesta en comportamientos obsesivos que no le permiten tomar decisiones con madurez. También influye mucho, su cultura, sus creencias y sus valores.

En el segundo caso, cuando las empresas familiares ya han sido transferidas a sus hijos, sus herederos deberán ser los responsables por el buen gobierno de la empresa. Muchas veces, no están capacitados para hacerlo, por ello es que la función directiva debe recaer sobre los órganos de gobierno.

Por lo cual consideramos que estos órganos son muy importantes para cualquier empresa familiar. Es por ello que desarrollaremos a continuación cuales son los órganos de gobierno de cada uno de los sistemas de dichas organizaciones.

1.4 Órganos de gobierno de cada uno de los sistemas

1.4.1 El gobierno de la propiedad: La asamblea o Comité de Accionistas

Se denomina asamblea o comité de accionistas dependiendo de la cantidad de socios, al órgano de gobierno de la propiedad, que se integra por todos los demás propietarios de las acciones, dependiendo el tipo de empresa familiar que se tenga.

A través de este órgano la empresa va a poder determinar cual es la visión que se quiere obtener, ya que es el encargado de determinarla. Buscando obtener los objetivos de seguir a delante con la marcha del negocio.

Evalúa el trabajo de los gerentes, exigiéndoles rentabilidad a los mismos. Este es el órgano que va a determinar si se reparten los dividendos o se debe reinvertir esa ganancia.

Los participantes del comité de accionistas, se van a reunir para seguir la marcha del negocio. Controlando en ella, gastos pérdidas y ganancias. Se deciden inversiones y se evalúa la gestión de los gerentes.

Cuando las empresas nacen, el propietario generalmente es el único propietario responsable ejecutivo del negocio. En esta situación, todos los papeles están controlados por la misma persona. Este dirige, controla y rinde cuentas solo ante el mismo. A medida que la empresa va creciendo va necesitando de un reparto de papeles entre la figura del propietario y del máximo ejecutivo.

Finalmente, cuando se logre llegar a una gran empresa, la propiedad se diluye en un gran número de accionistas, por lo que se hace muy difícil que se pueda gobernar a la empresa en sus reuniones, por lo que se debe dividir las reuniones de propiedad y la gestión.

A nuestro parecer podremos sugerirle a aquellos padres que todavía tienen el 100% de la propiedad en sus manos y que sus hijos ya comienzan a trabajar en la empresa, que les puedan habilitar, donen o cedan alguna de las acciones, con el fin de poder organizar estas reuniones, y que los hijos vayan pudiendo tomar

experiencia en el sistema de la propiedad, es decir, que aprendan a ser accionistas.

1.4.2 El gobierno de la familia: La asamblea Familiar.

Como ya hemos mencionado anteriormente, la empresa familiar posee un parámetro del éxito más exigente que la empresa tradicional, ya que esta debe generar una armonía entre la rentabilidad más la armonía familiar. La única manera de lograr esto es gestionando a la empresa y también a la familia.

El instrumento para poder gestionar a la familia y a las generaciones futuras es la asamblea familiar. Este órgano tiene dos grandes objetivos. El primero es que debe informar al resto de la familia qué es lo que se está haciendo en la empresa, cuáles son las decisiones que se están tomando, por qué y para qué.

Y el segundo objetivo es el de educar a toda la familia en la cultura de la dirección, transmitiendo valores y legar la propiedad emocional de la empresa.

En definitiva, lo que busca la asamblea familiar, es poder transformar a la familia de “una familia tradicional” en “una familia empresaria”. Dicha asamblea consiste en un encuentro formal en el cual se reúnen todos los miembros de la familia propietaria. Es una información informativa, no decisoria. Son reuniones que suelen organizarse una o dos veces al año.

Es importante destacar que los mecanismos de elección de aquellos miembros de la familia que van a participar en estos órganos de gobierno van a estar definidos por cada familia. Cuando la dimensión de la familia supera determinado número, las asambleas son insuficientes para poder organizar las complicadas relaciones. Cuando comienzan a incorporarse los familiares políticos, ya no es posible que la asamblea familiar siga tomando decisiones, por lo que se forma el Consejo Familiar. Esta es una estructura permanente. Esta formada por un conjunto de familiares que se reúne para debatir cuestiones de la empresa y la familia.

1.4.3 El gobierno de la empresa: Directorio o Alta Gerencia.

El directorio es el órgano de gobierno del negocio familiar. Sus miembros son aquellos que se deben encargar de la gestión del día a día para poder llevar a la empresa hacia donde definieron los accionistas. En este órgano participan familiares y no familiares.

Este órgano lo que busca es poder conocer la visión definida por los accionistas. A través de los objetivos que estos accionistas se plantean, la gerencia recibe un rumbo y una propuesta para poder alcanzarlos. También le permitirá hacer un análisis de la situación estratégica. Es en las reuniones de la alta gerencia donde se realizan los diagnósticos y muchos de los pasos para poder definir una estrategia competitiva.

El directorio debe definir responsabilidades. Cada uno se debe hacer responsable de cada sector de la rueda operativa y cada responsable debe asistir a cada reunión de la gerencia con los resultados de su gestión.

Hay que tener en cuenta que para que estos órganos se desarrollen en su mayor potencial, deben de estar regidos a través de un Protocolo Familiar, él cual desarrollaremos a continuación.

1.5 Instrumentos de gobierno: Protocolo Familiar

El protocolo familiar tiene que ser la conclusión que se obtiene a través de un largo trabajo en la familia, en la empresa y en la propiedad. Este debe ser un proceso que posea diferentes componentes como, jurídicos, económicos y empresariales. La puesta en marcha de los órganos de gobierno debe ser definida en este protocolo.

“El protocolo familiar, es un acuerdo entre la familia propietaria para profesionalizar la empresa; es decir, para generar ese pensamiento estratégico continuo, generar las normas de cómo trabaja la organización y al mismo tiempo consolidar las ventajas competitivas de la empresa familiar: la unidad, el compromiso y la confianza. El protocolo familiar debe ser un acuerdo

voluntariamente querido, cuya finalidad ultima es conseguir unidad y compromiso.”¹³

Luego de analizar la definición podemos determinar que el protocolo familiar es un instrumento propio de la empresa familiar, en el que se determinan acuerdos para poder solucionar con éxito los conflictos que se le presenten a la empresa en las diferentes dimensiones. Este proceso de proyectar futuros escenarios es muy importante ya que es vital para la continuidad de la empresa.

El proceso que se necesita para poder determinar este protocolo, es fundamental, ya que, durante el mismo la familia va adquiriendo diferentes hábitos como el de las reuniones, discute, confronta, piensa y se ponen de acuerdo frente a diferentes criterios para tomar decisiones.

Algo muy importante que queremos destacar es que el protocolo no necesariamente representa un acuerdo de la familia propietaria en el sentido legal, es decir, de los socios en el sentido estricto. Sino que puede involucrar a los miembros de la familia, que sin ser propietarios de la misma, son parte de ella. La elección de quienes participan en este proceso es tomada por cada empresa en particular.

Con respecto a los órganos de gobierno la implantación y puesta en marcha de los mismos debe definirse y poder regularse cuando se realice la redacción del protocolo familiar. Toda empresa familiar debe comenzar con la implantación de los órganos de gobierno, ya que, lo que le va a permitir a los empresarios es desarrollar el hábito de reunirse. Generando así un mecanismo de comunicación para la toma de decisiones que estén relacionados con los objetivos de cada subsistema.

Cada familia decide cómo y quienes van a formar parte de los órganos de gobierno y a cual le darán mayor poder de decisión. Cada familia puede ubicarse entre dos límites posibles¹⁴. El primer límite es el estrictamente familiar, se da en aquellas familias donde estas tienen un poder superior en la empresa. Pretenden

¹³ Gomez B., Gonzalo, y Lopez,. Piedad: iniciando un proceso de protocolo familiar. Editorial Argentino. 2011. Buenos Aires.

¹⁴ Antognolli, Santiago Como diseñar la estructura y las formas de gobierno. 1ª ed. Arte grafico editorial argentino. 2012. Buenos Aires. Pag. 90.

que la mayor cantidad posible de familiares trabajen en la empresa. Y el segundo límite es el estrictamente profesional, donde las familias deciden poner la mayoría de las decisiones en la junta de accionistas, promoviendo el liderazgo en personas no familiares. Es recomendable que, a medida que va avanzando generacionalmente la empresa, se vaya acercando a la estrictamente profesional.

Capítulo II

ETAPAS DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE UNA EMPRESA FAMILIAR.

En el siguiente capítulo abordaremos todas las etapas de crecimiento por las que pasa cada empresa familiar, y desarrollaremos como la misma va creciendo hasta llegar a consolidarse como una gran empresa o a su decline. Determinaremos cuales son para nuestro pensar, las ventajas y desventajas que resultan de poseer una empresa familiar.

2.1 Crecimiento de una empresa familiar

Una familia puede llegar a contribuir mayormente al crecimiento de una empresa. Las empresas familiares cuentan con varias ventajas a las que hay que sacarle provecho, pero también presentan diferentes desventajas y complicaciones hacia las mismas, estas son importante poder reconocerlas para poderlas superar. Mientras se puedan superar estas desventajas y se sepan aprovechar las ventajas se lograra un crecimiento y se podrá alcanzar el éxito en estas empresas.

Para que en una empresa familiar la participación de la familia se pueda considerar un factor importante en su crecimiento es necesario que se den una serie de factores, tales como:

- La familia debe entender que se van a lograr sus objetivos personales siempre y cuando se consiga el éxito de la empresa a largo plazo.
- Los ejecutivos de la empresa deben estar dispuestos a establecer políticas formales para asegurarse que la participación de la familia esté limitada en la medida de su contribución a la compañía a largo plazo.

2.2 Ventajas de las empresas familiares

La principal característica que distingue a una empresa familiar de los demás tipos de empresas es el clima que genera el sentido de “pertenencia” y el propósito común que se comparte dentro de la organización. De esta característica esencial nacen muchas de las ventajas de las empresas familiares. Tales como: la atención a la calidad; la inversión a largo plazo; el compromiso que se tiene por la misma; la empatía que se logra con el cliente; y el gran conocimiento del producto por parte de todos los miembros de la organización.

Atención a la calidad

La calidad se refleja tanto en la empresa como en la familia. Cada uno de los miembros de la familia sabe que cualquier evento que tenga que ver con la calidad del producto o servicio que se este brindando, se va a reflejar directamente en ellos. Por ello es que los familiares se van a esforzar por la calidad para alcanzar prestigio y llegar a ser una familia conocida. En aquellas empresas que no sean familiares es muy difícil mantener la calidad, ya que, lo producido por una empresa familiar busca la mayor calidad para poder establecerse y continuar en el mercado. También es importante la reputación que posea la familia para obtener préstamos y financiamientos en bancos locales.

Inversión a largo plazo

Las empresas familiares generalmente son muchos más eficientes en la planeación a largo plazo. Es importante que estos empresarios tengan una visión clara de sus objetivos.

Compromiso

Para muchos empresarios la creación de su propia empresa puede significar una gran pasión para su vida. Estos sentimientos se ven traducidos en la empresa en dedicación y compromiso hacia la misma, y por lo general se transmiten al resto de la familia y es considerado un gran aporte para el éxito de la misma. Los miembros de la familia piensan que tienen una responsabilidad

familiar común que comparten, por lo que están dispuestos a depositar más tiempo al trabajo para lograr el éxito buscado.

“El entusiasmo de la familia desarrolla un compromiso adicional y una mayor lealtad de su fuerza laboral”¹⁵

Empatía con el cliente

Al ser las empresas familiares, en sus comienzos, pequeñas empresas es más fácil conocer a fondo quienes son sus clientes principales, por lo que nos permite conocer sus necesidades y deseos: a demás se logra una mayor comunicación y conseguimos llegarles de una manera más efectiva y directa. En algunos casos, los principales clientes de estas empresas son amigos de la familia.

Conocimiento del producto

Aquello que ha llevado al éxito de una empresa familiar a lo largo de varias generaciones, de debe a su gran conocimiento del producto o servicio que brindan. Conocer a fondo el producto que se ofrece le otorga a la empresa mayor conocimiento y trato con sus clientes. A demás se puede saber a tiempo cuales son las modificaciones que necesita el mismo o las nuevas necesidades que requiere el cliente hacia ese producto, ya que estas cambian constantemente. Las empresas familiares, tienen su propia modalidad para hacer las cosas, un “know-how” comercial que no poseen sus competidores. Estos conocimientos se pasan de generación en generación a través del entusiasmo del fundador y sus sucesores, lo cual conlleva a un conocimiento profundo de la empresa para la siguiente generación.

2.3 Desventajas de las de las empresas familiares

Así como existen ventajas propias de las empresas familiares, también existen desventajas y complicaciones dentro de estas empresas. Es necesario conocer estas desventajas que se pueden encontrar en estas empresas para poder enfrentarlas y poder reducir los efectos que estas puedan generar a la

¹⁵ Leach, Peter. La empresa familiar. Ediciones Juan Granica, S.A. 1997. España. Pag. 26

organización. Dichas desventajas son: la rigidez; algunos aspectos emocionales que influyen en el momento de la toma de decisiones; y los valores familiares, empresariales y de la propiedad.

Rigidez

Es muy frecuente que en una empresa familiar las cosas se hagan de la misma manera durante mucho tiempo. Por esto, el cambio trae aparejado una desorganización y riesgos comerciales. Es importante dejar de lado las situaciones típicas de estas empresas, tales como: “Las cosas se hacen de esta manera porque papá lo hizo siempre así”

Aspectos emocionales en la toma de decisiones

Las diferencias de opinión vienen de la estructura misma de la empresa familiar. Es necesario saber enfrentarlas y saber discutirlos. Estas empresas suelen dividirse en dos ámbitos: El familiar y el empresarial. Por un lado el familiar, se fundamenta en aspectos emocionales, encontramos mucha protección y lealtad por parte de los miembros de la familia. Y por otro lado, en el ámbito empresarial, se basa en tareas, rendimientos y resultados. Por ello es que es muy importante que estas empresas logren integrar estos dos ámbitos. Sin embargo, aunque esto trae muchas satisfacciones, también es el origen de muchas dificultades para la empresa.

Valores familiares, valores empresariales y valores de la propiedad

Los valores de cada uno de los subsistemas de las empresas familiares son diferentes entre si y es necesario poder descubrirlos y saber como diferenciarlos. Muchos de los problemas típicos de una empresa familiar se dan como resultado de los conflictos inevitables que se dan entre los valores familiares, empresariales y de la propiedad.

2.4 Etapas de desarrollo y transiciones generacionales de la empresa familiar

El desarrollo de una empresa familiar se da en cuatro etapas, las cuales desarrollaremos mas adelante: ¹⁶

- Familia Joven;
- Ingreso al negocio;
- Trabajo en conjunto;
- Transferencia del poder.

Estas etapas se van dando de acuerdo al crecimiento biológico que vaya teniendo la familia. Determinan como va evolucionando la empresa a medida que va aumentando la edad del fundador y las edades de los hijos sucesores.

Es muy difícil estimar cuanto tiempo dura cada una de estas etapas, ya que cada familia es distinta. En una familia puede haber solo dos hijos, mientras que en otras puede haber cuatro o cinco lo que hace que tarden más cada etapas. También los acontecimientos que se dan en cada una de estas etapas son diferentes en cada familia. Lo que si es común en todas las familias es la dirección en que se llevan a cabo estas etapas.

En el ámbito de la empresa es posible estancarse en el desarrollo del negocio, también puede irse cambiando hacia delante o hacia atrás en la forma de la propiedad de la empresa. Pero en el ámbito de la familia, solo se puede ir hacia adelante, no hay regreso, ya que el desarrollo va de la mano del crecimiento de la familia.

No importa la duración de cada una de estas etapas en cada empresa familiar, solo es importante conocer las características de cada una de ellas. Al conocer sus características y los retos que presentan, será posible ubicar a una empresa y planificar eficientemente su crecimiento para poder alcanzar los objetivos.

¹⁶ González Unzueta, Cristina. “Como lograr una empresa familiar visionaria”. Primera Ed. Arte grafico editorial Argentino. 2012. Buenos Aires.

2.4.1 Familia Joven

Durante esta etapa, la empresa familiar cuenta con dos características fundamentales: la primera es que la edad de los padres es menor a 40 años, y la segunda es que si hay hijos, estos son menores de 18 años.

Esta etapa puede durar muchos años, dependiendo de la edad en que los padres hayan fundado la organización. Si la empresa la formaron cuando sus hijos eran chicos, esta etapa puede durar hasta 18 años. Sin embargo, si la fundaron cuando los hijos ya eran mayores puede durar mucho menos.

2.4.2 Ingreso al negocio

Esta segunda etapa se da cuando la generación mayor se encuentra entre los 35 y los 55 años de edad y la generación menor esta llegando a los 20 años o menos.

En este caso la familia debe tener en cuenta algunos retos que trae aparejado esta etapa como por ejemplo: la separación e independencia de la generación menor.

2.4.3 Trabajo Conjunto

En esta etapa se intercalan dos generaciones en el trabajo en la empresa familiar. La generación mayor que se encuentra en una edad entre los 50 y los 55 años, que todavía cuenta con autoridad en la empresa, y la generación menor, de edad de entre 20 y 45 años, quienes ya tomaron decisión de involucrarse con la empresa familiar, de tomar partido por la misma.

En esta etapa se pueden dar una serie de cruces generacional de cooperación y comunicación, entre la generación mayor y la menor. Se debe estimular el manejo de conflictos y saber manejar el trabajo de tres generaciones.

2.4.4 Transferencia del poder

La sucesión de poder en una empresa familiar se da de la siguiente manera: hay alguien que la inicia y tiene que haber alguien que la pueda continuar a quien le va a transferir el poder. El problema en estas empresas se da cuando esta transferencia se posterga más de lo debido. Esta sucesión debe ser planificada, el fundador se debe anticipar y preparar para lograr organizar el sistema de la mejor manera para esta sucesión.

Este proceso no es simplemente la transferencia, sino que también habrá un tiempo de trabajo conjunto antes de que el sucesor se quede totalmente a cargo de la empresa.

Sobre el tema de la sucesión en las empresas familiares es en el cual se han hecho mas investigaciones, ya que, es un tema muy importante y que a los fundadores le lleva tiempo darse cuenta que ya es tiempo de transferir el poder a otra generación. Esta etapa de la sucesión se inicia cuando la generación mayor llega a una edad avanzada.

2.5 Etapas de una empresa familiar

Las empresas familiares son muy especiales. Se las debe estudiar a cada uno independientemente de la otra, con sus características, ventajas y desventajas propias.

En general se suele asociar a las empresas familiares, con empresas chicas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño, sino el hecho de que la propiedad y la gestión están en manos de uno o más miembros de un grupo familiar.¹⁷

En la actualidad de han desarrollado varios modelos para describir y analizar las diferentes etapas que atraviesan las empresas familiares a lo largo de su existencia. En este capítulo analizaremos el modelo básico de tres etapas, que resume el ciclo de vida de una empresa familiar.

¹⁷ Amat, J.M. La continuidad en empresas familiares. Gestión 2000. Barcelona.

Dichas etapas son: la primera etapa, es la de dueño controlador; la segunda etapa, es la de sociedad de hermanos; y la tercer y última etapa es la de sociedad de primos. Las cuales detallaremos a continuación.

2.5.1 Etapa uno: Fundador dueño y controlador

En esta etapa es donde nace y se conforma toda empresa familiar, la empresa pertenece y es controlada en su totalidad por el fundador. La gran mayoría de empresas familiares se fundan con un dueño-gerente, el cual es quien toma todas las decisiones más importantes y controla la totalidad de la empresa naciente. Generalmente en esta etapa el fundador suele pedir consejos a un grupo reducido de asesores de afuera de la empresa, pero son ellos los que toman la mayoría de las decisiones mas importantes dentro de la organización.

Esta etapa se caracteriza por un fuerte compromiso por parte del fundador y por una estructura sumamente sencilla. Lo más importante en esta etapa por parte del fundador es comenzar a planear un sistema de sucesión para determinar como va a continuar la empresa en un futuro.

Otro punto importante de esta etapa, es determinar la manera en que se financio la empresa. Generalmente se da a través de ahorros del dueño, familia y/o amigos de la familia. Cabe destacar que no hay que descartar la idea de que la misma este financiada desde un comienzo con capital externo a la familia.

El que una empresa esté dirigida por un solo dueño-gerente tiene sus ventajas y desventajas. Una de las ventajas tiene que ver con los empleados, ya que es más fácil acostumbrarse a la dirección de una persona por lo que el riesgo de confusión es menor. Otra ventaja se da a la hora de obtener un préstamo, ya que para muchos bancos es mejor entregar los préstamos a una sola persona que a un grupo de accionistas.

Por otro lado, encontramos varias desventajas en esta etapa. Una de ellas es que en esta etapa de dueño-gerente, la empresa se hace exitosa o fracasa dependiendo de la habilidad, energía y capacidad de un solo individuo, lo que significa que este tiene que estar presente en todo tiempo y en todo momento, lo que da como resultado un “cuello de botella” que a la larga detiene el crecimiento

de la empresa. Otra de las desventajas se da cuando el dueño-gerente no deja que otros miembros de la familia lo aconsejen por miedo a perder el control de ella, o por el siempre hecho de que se creen que lo saben todo y lo pueden controlar. Es importante que a lo largo de la empresa se vayan incorporando distintas personalidades, habilidades y destrezas de mas personas y no se queden en solo una sola persona.

Cuando la empresa va creciendo, los hijos-sucesores se van integrando al negocio y el dueño-gerente es quien decide la manera en la que va a estructurar la propiedad para dar el paso a la segunda generación, lo que genera el inicio a la segunda etapa en el desarrollo de la empresa familiar.

2.5.2 Etapa dos: Sociedad de hermanos

Esta etapa comienza con el traspaso de la gerencia y propiedad a los hijos del fundador. Las empresas que se sitúan en esta etapa, se encuentran en una segunda generación, lo que significa que ya han sobrevivido muchos mas tiempo que una empresa que esta situada en una etapa anterior de dueño-gerente. La característica principal de esta etapa es la división de la propiedad, ya que ahora la propiedad esta en manos de dos o mas hermanos que pueden estar o no involucrados en la empresa.

Es importante que en esta etapa se desarrolle un proceso para lograr compartir el control entre los dueños. Es necesario evaluar el comportamiento de los miembros, para determinar que tipo de sociedad es la que se adapta mas a ella. Es sabido que en muchas familias hay un hermano que dirige mas que otro, por lo que es necesario encontrar estas cualidades dentro de la familia para poder adaptarlas a la empresa.

Otro punto importante a tomar en cuenta en esta etapa es la de definición del rol de los dueños que están desempleados. Es importante que en una empresa familiar se logre crear una buena relación de trabajo entre aquellos dueños que trabajan dentro de la empresa y los que no.

Un problema grande en esta etapa se da con el capital de la empresa. Nos encontramos con que hay miembros de la familia que toman parte de la propiedad

de la empresa pero no trabajan dentro de ella y ellos tienen una manera de ver y manejar el capital dentro de la misma. Estos familiares están de acuerdo en que se paguen dividendos con mayor frecuencia, a diferencia de los familiares que si trabajan dentro de la empresa, los cuales preferirán no cobrar esos dividendos y reinvertirlos para poder continuar con el crecimiento de la empresa.

Cuando los hermanos llegan a la edad en que deben retirarse, es importante comenzar a pensar en la estructura que adoptara la empresa en un futuro, para continuar hacia la siguiente etapa de sociedad de primos.

2.5.3 Etapa tres: Sociedad de primos

En esta tercera etapa, es una de las etapas más complejas en las empresas familiares. La estructura de la empresa se vuelve más compleja a medida que más miembros de la familia se van involucrando directa o indirectamente con la empresa. Esto genera un problema, dado que muchos de estos miembros pertenecen a generaciones distintas y diferente ramas de la familia, los cuales pueden tener diferentes ideas sobre como debería manejarse la empresa.

Generalmente una empresa familiar pasa por tres generaciones antes de llegar a esta etapa, por ello es que se considera la etapa más compleja de todas. De estas mismas complejidades surgen las características de esta etapa, la cual se puede notar de dos maneras: por la complejidad propia de la familia y por la complejidad que a estas alturas posee la propiedad.

Cuando la empresa familiar llega a esta etapa tan compleja, ninguna de las ramas de las familias que ahora la controlan, van a llegar a tener un control absoluto de la empresa. Debido a la complejidad que posee esta etapa, puede ser que los líderes de cada rama empiecen a sacar pequeños negocios de ella y a formar otra pequeña empresa, las cuales se Irán iniciando con la etapa de dueño-gerente independientes de la empresa raíz.

Cada etapa presenta diferentes desafíos y temas que si son manejados adecuadamente pueden asegurar la continuidad de la empresa familiar.

Capítulo III

FACTORES QUE POSIBILITAN EL ÉXITO DE UNA EMPRESA FAMILIAR.

En el siguiente capítulo vamos a desarrollar aquellos factores que van a posibilitar a una empresa familiar lograr el éxito que necesita para poder llegar mas allá de la tercera generación y poder establecerse en el mercado que es altamente cambiante y competitivo.

Consideramos que existen dos factores muy importantes, los cuales van a permitir poder alcanzar el éxito de una empresa familiar. Estos son el planeamiento que posea la empresa y la sucesión que deje para lograr continuar, las cuales desarrollaremos a continuación.

3.1 La importancia de la planeación

Al diseñar un ambiente para el desempeño eficaz de las personas que trabajan en grupo, la tarea más importante del administrador es que todos comprendan los propósitos y objetivos del grupo. Para que el esfuerzo que realice el grupo sea eficaz, las personas deben saber lo que la organización espera de ellas. Esta es la función que tiene la planeación dentro de las empresas familiares. *“La planeación permite salvar la brecha que nos separa del sitio al que queremos llegar”¹⁸*

Muchas empresas que fueron fundadas por una sola persona o por una familia, es muy difícil que continúe después de la vida de sus fundadores. Estas desaparecen del mercado porque son líquidas, vendidas o simplemente dejan de ser entidades comerciales. Sin embargo, aquellas empresas que pueden perdurar más allá de sus fundadores, que logran pasar de una primera a segunda y tercera

¹⁸ Hambra, Jorge Omar. Como lograr una empresa familiar visionaria. Editorial argentino. 2012. Buenos Aires.

generación, lo logran gracias a una sencilla razón: La planificación. Esta planificación, tanto estratégica como familiar, dentro de estas empresas, es un factor clave para su continuidad. A continuación determinaremos la manera en la cual podremos realizar una planificación que sea eficiente y completa.

3.2 Como hacer una planificación

Las empresas familiares de primera generación se enfrentan a una serie de dificultades para poder superar con éxito el problema de la sucesión. Una de estas dificultades es la existencia de múltiples factores de resistencia a la planificación. Una de estas causas se refiere a que todos aquellos que participan en la empresa familiar, mantienen una actitud ambivalente ante la sucesión, que les impide involucrarse activamente ante cualquier tipo de planificación.¹⁹

Lo que buscamos lograr con la planificación va a ser establecer metas y describir una serie de acciones para alcanzarlas. Por ello, el primer paso para planificar la continuidad, es crear un ambiente familiar para así poder permitir a sus miembros poder expresarse sin miedos, de manera que se puedan definir las metas.

Así para poder lograr un proceso eficaz de planificación para la empresa familiar, nos debemos preocupar por mejorar la actuación que tenga la empresa en el medio en el cual se desarrolla, atender a las expectativas familiares y mantener la confianza dentro de la misma. Generar un plan para la continuidad de la empresa familiar, presupone una revisión de los valores y el compromiso que posea la familia con la empresa. La naturaleza de este proceso, necesita que se compartan decisiones e información con otros miembros de la familia y la empresa.

Un requisito importante para que la familia pueda mantener la propiedad de la empresa, es esta capacidad para planificar el futuro de la familia y la empresa. Por ello es que consideramos que las familias que están preocupadas o que les interese continuar con su empresa buscan desarrollar programas de educación sobre la responsabilidad de la propiedad activa, que van a aportar conocimientos

¹⁹ Lansberg, I. (1988), The Succession Conspiracy. Family Business Review, vol 1. Pag 119-143.

sobre la empresa. Por otro lado, también implementan acuerdos entre los accionistas que van a ayudar a la familia a entender mejor los temas sobre la propiedad tales como la venta de acciones y dividendos. Debe comprender a su vez una planificación sucesoria que se ocupe de la futura economía de los miembros de la familia.

3.3 Planeamiento para el sistema de gobierno de la empresa familiar

Cuando se planea la sucesión de la empresa familiar y se intercalan la primera y segunda generación, se determina que ha llegado el momento para establecer los tres órganos de gobierno: la junta de accionistas, el consejo familiar y la junta directiva.

Como ya hemos mencionado, la planificación es un punto clave para el crecimiento de cualquier empresa, así también como para su mantenimiento, tanto en el mercado como dentro de la familia. Con respecto al sistema de gobierno de una empresa es necesario tener en cuenta diferentes planes, tales como:

3.3.1 Planes de la asamblea de accionistas

Uno de los principales objetivos de la asamblea de accionistas debe ser la participación activa en el desarrollo de los planes que sirven de guía para la operación del negocio. Esta asamblea de accionistas no genera ningún tipo específico de plan, sino que guía a las demás divisiones y subsistemas a elaborar los planes para poder lograr el éxito de la empresa.

3.3.2 Planes del consejo familiar

Anteriormente establecemos que el consejo familiar era una especie de foro en el cual los familiares discuten cuestiones familiares que se intercalan con el negocio. Para poder lograr un consejo familiar efectivo, es necesario que se establezca un plan familiar, en el cual se defina la visión que tiene la familia respecto al negocio. Para lograr esto se debe tener en cuenta las cuatro partes básicas con las que debe contar un plan familiar:

- La historia familiar: lo primero que debe establecer el consejo de familia es la historia que posee la misma. Con esto se logra identificar la identidad de la familia, y también sirve para recordarle a las generaciones siguientes la herencia que deben cuidar.
- La visión del futuro: esta es la primera parte formal del plan familiar. En este caso los familiares deben mirar hacia atrás de la situación actual e imaginarse los siguientes cinco o diez años. Tienen que imaginarte en donde y como se ven tanto a la familia como a la empresa dentro de algunos años.
- La misión de la familia: esta misión explica la filosofía que posee la familia y su empresa. Debe incluir el desarrollo ético, el compromiso social y el desarrollo personal.
- Plan de acción: Es el paso final del plan familiar, en donde se toman todas las decisiones para ponerlos en practica. Por ello es que se incluyen programas, procedimientos y actividades de los diferentes miembros de la familia.

La decisión más importante debe ser el tiempo invertido en el mantenimiento de un consejo familiar adecuado.

3.3.3 Planes de la junta directiva

El fin principal de la junta directiva es crear e implementar un plan de desarrollo gerencial para la empresa. Este plan es una proyección de las necesidades del equipo gerencial en el futuro, así como también los planes familiares claves y de ejecutivos no familiares que logren satisfacer dichas necesidades.

La junta directiva debe desarrollar el plan en conjunto con la asamblea de accionistas. Acá es donde se va a establecer el mapa de desarrollo de la empresa, identificando los puestos críticos, así como las edades y lo que esperan los ejecutivos de esos puestos.

Los directores externos dentro de la junta directiva de una empresa familiar son un factor muy importantes, ya que, le darán un enfoque más objetivo a las

decisiones que se tomen con respecto al futuro de la empresa. Estos directores deberán tener un criterio diferente al de la familia empresarial, debiendo ser una persona de confianza.

Los planes de estos tres subsistemas son independientes entre sí. Para lograr una planeación estratégica eficiente la familia debe de determinar cual es su compromiso hacia la empresa, dependiendo de los proyectos que existan en ella. Esto significa que los planes de la empresa no deben ir muy alejados de los planes que posea la familia.

3.4 Sucesión

El hecho de darle continuidad a la empresa familiar, se refiere a que las características de su naturaleza permanezcan a lo largo de los años. Ya que, lo que se busca es lograr continuidad de la misma a través de las generaciones siguientes y no quede solo en el pequeño negocio familiar donde, cuando el fundador muere, la empresa lo hace con él.

Es así el que el proceso de darle continuidad a una empresa familiar a través de las generaciones, se denomina sucesión. Esta sucesión es la etapa más crítica del ciclo de vida de una empresa familiar, ya que la elevada tasa de mortalidad de estas empresas se da a causa de una falta de un plan de sucesión.

Hay estudios que indican que cuando una empresa familiar fracasa, el 60% de los casos se debe a cuestiones relacionadas con el proceso de sucesión; en cambio un 15% fracasa por problemas del negocio.²⁰

La sucesión abarca dos áreas: la primera es la sucesión en la dirección de la empresa, y la segunda es la sucesión de la propiedad de la misma. Desde el punto de vista del ciclo de vida de la familia, el fundador comienza a considerar esta cuestión de sucesión cuando se acercan a los 60 o 65 años.

Este proceso de sucesión en la empresa familiar, lo que hace es poner en juego las diferentes demandas y necesidades de las generaciones. Para

²⁰ Niethard, Ernesto G. Rasgos y desafíos. 1ª ed. Arte grafico Editorial Argentino. 2012. Buenos Aires.

sobrevivir de una generación a otra, esta se debe planificar exitosamente, se debe ceder el control a tiempo y acompañar el proceso con convicción.

Existen diferentes opciones para tomar al momento de realizar el proceso de sucesión. La elección de la forma de abordarla dependerá del momento que este viviendo cada empresa, según la existencia o no de posibles sucesores, las necesidades de la familia, la situación financiera de la empresa, entre otros.

Las opciones básicas, según Niethardt, son: ²¹

- Designar a un miembro de la empresa como sucesor;
- Designar como sucesor transitorio a un directivo no familiar;
- Designar definitivamente como sucesor a un directivo no familiar;
- Liquidar la empresa;
- Vender total o parcialmente la empresa.

Las primeras tres opciones lo que buscan es continuar con la empresa manteniendo un control por parte de la familia, es importante aclarar que cualquiera de estas tres opciones necesita de un proceso de sucesión para que se puedan lograr resultados exitosos.

La cuarta opción se refiere a vender todos los bienes de la empresa. Y la quinta opción tiene que ver con tres alternativas. La primera de ellas es la de vender la empresa en su totalidad a terceros o a los propios directivos de la empresa. La segunda alternativa, es la venta parcial de la misma, lo cual no resulta fácil debido a las complicaciones de relacionar a la familia con terceros. Y la última opción es la de no hacer nada, la cual se considera que es el camino más fácil que puede tomar el fundador, ya que le evita la necesidad de planificar.

3.4.1 El proceso sucesorio

La sucesión es un proceso muy complejo que necesita de una planificación previa. Este periodo de sucesión comienza cuando se toma la decisión a futuro de incorporar la próxima generación a la empresa y termina cuando los mayores

²¹ Idem.

traspasan el poder de la propiedad y se retira. Planear la sucesión de la empresa familiar es muy importante para mantenerla viva. Un aspecto clave de esta planeación es inculcarle a las siguientes generaciones el esfuerzo que se ha venido haciendo a través de los años para llegar a donde se encuentra la empresa a la hora de la sucesión.

Dicho proceso de sucesión dentro de una empresa familiar, debe tratar de no iniciarse con la enfermedad o muerte del fundador o actual dueño de la empresa, sino que debe ser manejada con un proceso de planeación adecuada para que, a la hora de generar la sucesión, los resultados sean los esperados y se logre la continuidad de la empresa en su mercado.

Existen al menos dos factores que tienden a dificultar el proceso de implantar un proceso de sucesión.²² El primero, es el hecho de que la mayoría de empresas familiares son PYMES, lo cual caracteriza a esta empresa a no estar muy habituadas en la planificación estratégica.

El segundo factor, se refiere a que la planificación de la sucesión necesita un gran esfuerzo por parte de los miembros de la familia para poder abordar cuestiones afectivas, psicológicas y patrimoniales, que las familias tratan de no afrontar para evitar conflictos.

Podemos determinar que para que haya continuidad en una empresa familiar, este proceso debe ser exitoso, no solo una vez, sino que a través de las sucesivas generaciones de la familia. La sucesión con el tiempo es inevitable y la planificación es necesaria para poder reducir sus riesgos. Por ello es que se dice que la sucesión es el último y más grande reto que debe enfrentar un empresario familiar.

Para poder preparar este proceso de sucesión, previamente hay que obtener un diagnóstico de la situación de la familia, la empresa y la propiedad. Las causas que disparadoras del proceso de sucesión son la visión a futuro de la familia, y las edades de los fundadores y sucesores.

²² Idem.

Todo plan necesita de una visión del futuro. Esta visión, lo que genera es el sentimiento y energía que toda familia necesita para poder realizar el trabajo de planificar la sucesión.

La sucesión también está motorizada por un “reloj biológico”, ya que, las edades de los fundadores y la de sus sucesores, determinan el momento apropiado para su transferencia. Entonces la sucesión, no se limita a la evolución de los sistemas y estructuras de la empresa; también tiene que ver con el proceso de cambio continuo que afecta a la vida de las personas.

Hay que tener en cuenta, que abordar la cuestión de la continuidad de la empresa familiar, no es solo un problema de sucesión, sino que es todo un proceso.

*“Los tres problemas más importantes a los que se enfrenta una empresa familiar son la sucesión, la sucesión y ... la sucesión”.*²³

Sin embargo, este proceso no es algo que se pueda dar de la noche a la mañana, como ya mencionamos anteriormente, este fenómeno debe darse desde la creación de la empresa, o bien, desde el nacimiento de los hijos del fundador.

Frente al proceso de sucesión, el fundador debe involucrar a los tres sistemas: empresa, familia y propiedad, ya que, mediante este proceso, en estos sistemas se generan cambios importantes. En cuanto a la familia, ven a la empresa como una parte importante de la identidad familiar, el director será reemplazado y significa una gran revolución dentro de la organización la cual puede causar algún tipo de incertidumbre entre todos los miembros de la empresa. Por otro lado, los propietarios ven la empresa como una inversión de la cual esperan recibir algún rendimiento.

Sin embargo, la sucesión no debe ser vista como un paso de propiedad a la siguiente generación, sino que debe incluir además la transferencia del liderazgo generacional.

²³ González Unzueta, Cristina. “Conflictos para la continuidad generacional”. Arte Gráfico, Editorial Argentino. 2010. Buenos Aires.

Es así que la sucesión representa una verdadera prueba de fuego para las empresas familiares, y por ende estas deben ser enfrentadas con plena conciencia en lo que se esta haciendo.

3.5 Las claves del éxito para la continuidad

Según un estudio realizado por los profesores Ward y Carlock determinaron cuatro ideas básicas para afrontar la continuidad de la empresa familiar:²⁴

- Respeto al desafío: las familias empresarias exitosas saben que tienen que enfrentar muchas dificultades para lograr pasar de una generación a otra, por ello es que asumen la tarea de realizar el trabajo de sucesión seriamente. Estas familias exitosas no ven el desafío como un problema, sino como una oportunidad.
- Rol central de la comunicación: las familias exitosas tienen en cuenta lo valiosa y complicada que puede ser la comunicación entre sus miembros.
- Planificación para la continuidad: como ya hemos dicho anteriormente es fundamental trabajar sobre el plan estratégico de la empresa, el plan de sucesión de la propiedad, el plan financiero y el plan de la continuidad de la familia.
- Compromiso compartido: La clave del éxito de las familias que perduran en el tiempo es el compromiso que tienen estas con su empresa.

²⁴ Hambrá Jorge. "Como evitar y resolver conflictos". 1ª ed. Arte grafico Editorial Argentino. 2012. Buenos Aires.

Capitulo IV

Estudio de la continuidad en una empresa constructora

El trabajo empírico que realizáramos lo llevamos a cabo en una empresa constructora, en este caso Casater S.A., una institución que se fundo y se encuentra actualmente en la ciudad de Santa Fe, la cual es una empresa familiar.

Seleccionamos dicha empresa, ya que consideramos que cumple con los requisitos de nuestra investigación, estos son: que esté controlada por una familia, que tenga por lo menos dos miembros de la familia en gestión, y que posea también empleados externos a la familia. También fue elegida por el gran problema que posee para realizar el proceso de sucesión y de desarrollar órganos de gobierno para su mejor funcionamiento.

El proceso seguido para poder cumplir con nuestro objetivo principal, se inicio con la revisión del estado de la empresa en cuanto a los factores críticos de éxito de la misma. En este sentido, para que la empresa pueda perdurar con éxito a través de los años, está debe ir adaptándose a los cambios a través del tiempo y debe seguir ligada a la familia que la creó, donde la familia se eduque y se desarrolle para esta generación y con un enfoque hacia la siguiente, donde se tenga una relación interfamiliar fluida, llevando una administración seria de la empresa y la propiedad familiar. Por lo que en este caso se deben generar órganos de gobierno específicos para la empresa familiar, como son el consejo de familia y la asamblea familiar, implicando así una serie de factores que llevan al éxito de la organización.

Para la obtención de esta información, se solicito a la organización que nos faciliten la historia de dicha empresa. La cual va desde la fundación de la empresa, hasta lo que es hoy en día. Por otro lado, también se le realizaron entrevistas al actual gerente donde detalla como fue creciendo la organización durante todo su ciclo de vida, los problemas que fueron superando, entre otros.

Dicha entrevista representa la mayor obtención de información necesaria para poder realizar este estudio. A partir de ahí se analizó dicha información con el marco teórico.

Analizaremos y expondremos este caso para demostrar que una empresa familiar que no logre implementar en su organización los factores que consideramos en los capítulos anteriores, como claves para el éxito de toda empresa, puede quedar lentamente rezagada ante sus competidores y perder participación en el mercado hasta desaparecer.

4.1 Historia de Casater S.A.

Casater S.A. es una empresa con más de 40 años de existencia en el mercado constructor. Es una empresa dinámica que a través de su prolongada trayectoria ha acumulado una vasta experiencia en tareas de asesoramiento, proyecto, estudio de facilidades técnico económicas, cómputos, presupuestos, conducción, ejecución y dirección de obras Civiles de Ingeniería y Arquitectura.

Ejecuta las obras asegurándose de proveerle a usted y a su empresa y/o institución, un servicio técnico-profesional acorde a sus necesidades. Como muestra de seriedad, dinamismo y seguridad, hay en Santa Fe y en la zona, una importantísima cantidad de edificios propios de esta empresa y de otros desarrolladores, complejos comerciales, obras industriales, galpones, depósitos, barrios de viviendas, locales, complejos deportivos, centros médicos, comercios, oficinas y otras obras que demuestran profesionalidad de este equipo de trabajo pensando y diagramando a fondo cada proyecto y cada detalle del mismo.

En Casater S.A. se ocupan de asegurar la correcta, eficaz y eficiente instrumentación de su inversión. Es una empresa serie, con trayectoria y responsabilidad que le brinda todo lo que usted y su empresa necesitan.

Hace 10 años la empresa realizó una integración hacia delante de sus actividades e incorporó un nuevo rubro a sus servicios prestados, el de inmobiliaria. Gracias a las obras realizadas por Casater S.A., dicha inmobiliaria cuenta hoy con la administración y manejo de 15 edificios, alquilando todos sus

departamentos, 20 locales comerciales, 2 playas de estacionamiento y un complejo de 16 duplex a estrenar. No realiza actividades de administración de propiedades ajenas ni de asesoramiento, por lo que se encuentra en desventaja competitiva frente a líderes del mercado.

Misión:

Dirección y ejecución de obras civiles de ingeniería y arquitectura teniendo como pilares fundamentales la responsabilidad, confiabilidad y eficiencia, buscando día a día innovación y vanguardia para hacer realidad los sueños de nuestros clientes.

Visión:

Ser la empresa de la región santa fe referente en la edificación de obras civiles de ingeniería y arquitectura, basados en la atención precisa y satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

Valores:

- Compromiso y responsabilidad
- Eficiencia y eficacia
- Calidad y vanguardia

4.2 Análisis del caso

A través de las entrevistas que le realizamos al gerente de Casater S.A. y de información adicional obtenida de dicha empresa pudimos realizar un análisis de la información y con todo lo estudiado teóricamente en dicho trabajo, pudimos determinar que, la organización se maneja con un estilo de dirección tradicionalista, donde las rutinas y procesos se encuentran fuertemente arraigados, ya que su “forma de hacer las cosas” ha dado buenos resultados en el pasado y se considera que un cambio sería innecesario. Por lo tanto, no se produjeron transformaciones en su manera de operar para adaptarse a los cambios producidos en el entorno.

Esta organización se encuentra fuertemente influida por los supuestos y rutinas que se desprenden de su cultura empresarial, el director general actual, aplica su experiencia acumulada a lo largo de los años para mantener en funcionamiento a la empresa. “la forma en que se hacen las cosas aquí” tiene un peso de gran relevancia en su manera de operar, por lo que realizar cambios en caso de ser necesarios puede llegar a resultar una tarea muy difícil.

Sin embargo, si la empresa desea sobrevivir e incluso crecer en un mercado cada vez más competitivo, deberá realizar un proceso sucesorio y un cambio de pensamiento, introduciendo dentro de esta los distintos órganos necesarios para poder perdurar más allá de la segunda generación en la cual se encuentra en estos momentos la empresa.

El actual gerente general, carece de una visión a futuro. Por lo que no se ocupa del por venir, sino de vivir el momento. No posee proyecciones a futuro y trabaja con lo que se le ofrece día a día. Consideramos que la profesionalización y capacitación de su personal son un imperativo hoy día. Para que la empresa pueda crecer y así no quedarse estancada en donde se encuentra.

Por otro lado, dicho gerente, solo se preocupa por el funcionamiento eficiente de la organización, por el cumplimiento de los objetivos y por el manejo eficiente de los recursos, no dándole la importancia que se merece a la capacitación y motivación de sus empleados, a la satisfacción y consecuente fidelización de los clientes y al crecimiento y desarrollo de la empresa.

Por tanto, el cambio de cultura dentro de la empresa y el cambio de las perspectivas del director general, deberían ser el primer paso para luego poder incorporar todos los otros cambios necesarios, como por ejemplo, incorporar una asamblea familiar donde quede determinado un proceso sucesorio.

Con una cultura innovadora y flexible ante el entorno turbulento en el que se encuentra la empresa, se pueden incorporar las modificaciones necesarias a nivel estructural, de personal, de políticas, de procedimientos y de acciones para así convertirse en una empresa constructora más competitiva.

Podemos demostrar consecuencias visibles que se desprenden de la falta de planeamiento y la falta de órganos de gobierno dentro de esta organización. Dicha empresa, actualmente, no cuenta con los factores necesarios para lograr el éxito en el mercado y perdurar a través del tiempo. No cuenta, con un plan sucesorio, ya que el nuevo gerente cree que él puede con todo y no necesita suceder su trabajo; y no logró con el posicionamiento deseado para seguir adelante con los fines de la empresa. Por lo que, no posee con dos de los factores más importantes para seguir adelante. Cuando dicha empresa logre planear la sucesión, es ese el momento en que deben establecer los órganos de gobierno. Ya que, es necesario para esta empresa establecer una junta directiva que se encargue de dirigir todas las operaciones normales de la empresa de acuerdo con lo que quiera la familia y la propiedad.

El único plan que posee este gerente para futuro es el de dividir la empresa en partes iguales, por el simple hecho de dejarles algo a sus hijos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Retomando la hipótesis planteada al inicio de nuestro trabajo, estamos ya en condiciones de afirmar que “Los órganos de gobierno, la planificación y la sucesión, son los tres factores determinantes dentro de una empresa familiar, para poder lograr su continuidad a través del tiempo y lograr el traspaso a la tercera generación. La ausencia de estos factores hace que se ponga en riesgo dicha constructora de la ciudad de Santa Fe.

A lo largo de todo el análisis realizado, hemos incurrido en argumentos teóricos que dejaron demostrada la importancia que tienen los órganos de gobierno dentro de una empresa familiar. Por otro lado, hicimos hincapié en la relevancia de llevar adelante un cambio de pensamiento dentro de una empresa familiar constructora de la ciudad de Santa Fe, para que ésta pueda lograr incorporar a ella los órganos de gobierno y un plan de sucesión necesarios para que la organización pueda lograr perdurar a través de los años.

Hemos determinado que para que una empresa familiar se pueda desarrollar eficientemente debe de poder integrar los tres subsistemas, los cuales son muy importantes para poder lograr unificar el comportamiento que hay entre una familia y la empresa. A su vez, quedo plasmado en este trabajo, que el protocolo familiar resulta significativo, ya que, determinamos que a través de este proceso, logramos proyectar escenarios a futuro, lo cual creemos que es vital para la continuidad de toda empresa.

Consideramos que es importante decir que la cultura (tanto familiar como de la empresa), la misión y la visión, los valores, la unidad y compromiso, la organización, el control, el liderazgo del gerente general, las relaciones de la empresa e interfamiliares, los órganos internos, la sucesión y la plantación estratégica, son factores claves del éxito para la empresa familiar, ya que cada uno de ellos tiene una influencia directa e indirecta, en los procesos de la empresa, en los familiares, en la toma de decisiones, es decir, en todas las

situaciones en las que se vea envuelta la organización. También es importante señalar, que las oportunidades que se presentan a lo largo de la vida de la empresa son un factor clave, ya que va a depender, de lo audaz que sea el gerente para darse cuenta de estas oportunidades y así decidir si tomarlas o dejarlas pasar, la decisión que tomé sobre éstas determinara el crecimiento y el éxito de la misma.

Dicha investigación nos determinó que el desafío que deben de asumir los propietarios en sus empresas, es conseguir la continuidad a través de las generaciones. Una de las condiciones básicas para conseguir el éxito de estas empresas familiares lo encontramos en independizar el sistema familiar del empresarial, ya pudimos ver a lo largo de este trabajo las dificultades que presentan dichas empresas cuando ello no sucede.

Por todo lo estudiado, es que toda empresa familiar, debe comenzar implantando los órganos de gobierno, ya que le va a permitir al empresario desarrollar el hábito de reunirse. El buen funcionamiento de estos órganos en dichas empresas, se ha determinado como un factor clave para el éxito de estas. Además, la clara asignación de funciones y responsabilidades de dichos órganos de gobierno, es totalmente necesaria para poder dirigir la empresa profesionalmente.

Como recomendaciones a realizar, están orientadas a logra una gestión profesional a través de los órganos. Así lo que se va a poder lograr es que se eviten todo tipo de dificultades propias a este tipo de empresas, por lo que se podrá resolver todos los desacuerdos que existan entre los familiares, sin tener que llegar a perder la unidad familiar junto con la empresa.

Como ya hemos hablado a lo largo de este trabajo, debemos destacar que dichas estructuras de gobierno son inútiles si no se comprende el proceso de gobierno. Los dueños y sus familias deben entender y estudiar a fondo los límites de cada órgano para que puedan cumplir con sus funciones.

Mediante una investigación e indagación profunda sobre las empresas familiares, pudimos determinar de manera empírica que los conceptos teóricos

expuestos a lo largo de todo el trabajo no se aplican de manera fehaciente a la realidad de las empresas actuales, por lo menos eso nos determino la empresa constructora a la cual analizamos. Cabe destacar que hay empresas que lo cumplen y es por ello que logran tener un poder de sucesión que otras no alcanzan a tener. Por ello, es importante destacar que aquellas organizaciones que lograron modificar su manera de pensar y de hacer las cosas, y se abrieron al cambio, son las que disfrutan hoy día de una empresa en crecimiento destinada al éxito.

Por todo lo mencionado anteriormente, y luego de haber investigado el tema de manera empírica, validamos totalmente la hipótesis que nos planteamos al principio de nuestro trabajo. Creemos firmemente que la incorporación de órganos de gobierno y un plan de sucesión definido a una empresa familiar en crecimiento, son los factores claves del éxito más importante del momento, los cuales van a permitir que dicha empresa pase más allá de la tercera generación. Arribamos a la conclusión de que quien no tome la decisión en consideración los conceptos de sucesión y órganos de gobierno dentro de su planeamiento estratégico, quedara poco a poco fuera del mercado.

Por último recomendamos que toda empresa familiar, esté dirigida por aquellas personas que obtengan méritos en el puesto que ocupan y no por títulos, es decir, por ser al que le corresponda por su jerarquía familiar. Ya que, como hemos visto anteriormente en este trabajo, los familiares que trabajen en estas empresas deben ser capacitados para que puedan realizar su labor adecuadamente. Es contraproducente crear puestos de trabajo para emplear a familiares, esto será un obstáculo para su crecimiento.

Por todo esto investigado, aconsejamos que en toda empresa familiar, no importe su tamaño, tiene que ser audaz para tomar las oportunidades que se aparezcan en el camino a lo largo de la vida de toda empresa y saber utilizarlas como una ventaja competitiva para poder crecer y alcanzar el éxito que se desea obtener. Para ello, es necesario que el gerente de dicha empresa, este dispuesto a tomar todos estos cambios, que tenga un pensamiento a futuro y no viva el día a día como el caso practico que hemos visto anteriormente.

Determinamos que si una empresa familiar desea sobrevivir con éxito, deberá buscar necesariamente posesionarse en la mente de los clientes, deberá buscar un nicho de mercado concreto en el cual la misma sea reconocida. Planear la sucesión de la empresa familiar es muy importante para mantenerla viva. Para poder lograrlo con éxito, es importante, inculcarle a las generaciones siguientes el esfuerzo q se ha venido haciendo a través de los años.

“Planificar una transición de liderazgo es trabajo difícil y de mucho stress. No todas las familias tienen la habilidad de mantenerse en su curso, o el coraje para enfrentarse a las opciones que se presentan”.²⁵

²⁵ Lansberg, Ivan. “Twelve tasks in Succession”. Revista Family Business. 1993.

Bibliografía

- Lansberg, Ivan (1993) "Twelve tasks in Succession". Revista Family Business.
- Dei**, H. Daniel (2006) "*La tesis: cómo orientarse en su elaboración*". 2da Buenos Aires: Edición. Prometeo Libros.
- Antognolli**, Santiago. "Cómo diseñar la estructura y las formas de gobierno". Arte grafico editorial. 2012. Buenos Aires.
- Dodero**, Santiago. "*El secreto de las empresas familiares exitosas*". Segunda edición. Editorial El Ateneo. 2008. Buenos Aires.
- Neubaver**, F. y **Lank Alden**, G. 1999. La empresa familiar, Bilbao, Deusto .
- Ward**, John. Empresas de familia. Review, vol 1. 1997, México.
- Ries**, Al y **Trout**, Jack. "*Posicionamiento, la Batalla por su Mente*". 1ra edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 1997. Méjico
- Sabino**, Carlos A. "*Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de estudios*". Edición Ampliada 3ra reimpresión. Editorial Lumen Hvmanitas.1998. Argentina.
- Scavone**, Graciela M. "*Cómo se escribe una tesis*". 1ra Edición 4ta reimpresión. Editorial La Ley. 2006. Argentina .
- French**, Wendell y **Bell**, Cecil. "*Desarrollo Organizacional*". 5ta edición. Editorial Prentice Hall. 1996. Méjico.
- Niethardt**, Ernesto. "*Rasgos y desafíos de las empresas familiares*". Primera edición. Editorial Argentino. 2012. Buenos Aires.
- Hambra**, Jorge. "*Como lograr una empresa familiar visionaria*". Universidad del siglo 21. 2012. Buenos Aires.
- Alasino**, Gustavo. "*Como trascender fronteras en la familia*". Primera edición. Arte grafico editorial Argentino, 2012. Argentina
- Unzueta**, Cristina Gonzáles Unzueta. "*Cómo evitar y resolver conflictos*". Arte grafico editorial Argentino, 2012. Argentina
- Gomez B.**, Gonzalo, y **Lopez**, Piedad: "*iniciando un proceso de protocolo familiar*". Editorial Argentino, 2011. Buenos Aires.

Leach, Peter. *“La empresa familiar”* Ediciones Juan Granica, S.A., 1996. España.

Lansberg, I. The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, vol 1. 1998.

Páginas Web Afines

www.cecisantafe.com.ar – Cámara de Empresas y Corredores inmobiliarios de Santa Fe

www.google.com.ar - Buscador

Anexo 1

En esta sección desarrollaremos brevemente las principales preguntas que se utilizaron para entrevistar a los gerentes de las inmobiliarias investigadas:

1. ¿Qué importancia de la a la capacitación de sus empleados? ¿Considera que es necesario un nivel profesional de los mismos?
2. ¿Debieron realizar cambios en su empresa en cuanto a la manera de operar en los últimos años? ¿Cuáles? ¿Y en cuanto a su manera de “pensar” y de “hacer las cosas”?
3. ¿Conoce el concepto de “sucesión”? ¿Se convirtió en un objetivo a alcanzar durante los últimos años?
4. ¿Qué estrategias utilizan para comunicarse con sus clientes o con su mercado objetivo? ¿Las consideran necesarias y efectivas?
5. ¿Cómo ven a la competencia actualmente en el sector? ¿Debieron tomar medidas frente a ello?
6. ¿Qué conceptos considera que son vitales desarrollar para lograr que la empresa logre el traspaso generacional?
7. ¿Implementa órganos de gobierno dentro de su organización? ¿Cuáles?
8. ¿Cuál es la perspectiva para el futuro de su empresa?
9. ¿Cuál cree usted que es la clave para que una empresa familiar crezca a medida que van avanzando las generaciones?

Anexo 2

El objetivo principal de esta encuesta, es que nos ayude a poder determinar la situación actual de las empresas familiares en la ciudad de Santa Fe. Los resultados de dicha encuesta nos van a servir para poder concluir con nuestro trabajo.

1. ¿A qué familiar se le atribuye la fundación de la empresa?

- A usted
- Su Padre
- Su abuelo
- Su bisabuelo
- Otros

2. ¿Cuántos años tiene la empresa desde su fundacion?

- 0 a 10 años
- 10 a 20 años
- 20 a 30 años
- 30 a 40 años
- 40 a 50 años
- 50 a 75 años
- 75 a 100 años
- Más de 100

3. Del total de miembros de su familia mayores a 18 años, estime el porcentaje que trabajan remuneradamente en ella:

- Menos del 25 por ciento
- Del 25 al 50 por ciento
- Más del 75 por ciento

4. Indique con cual de las siguiente situaciones de propiedad se identifica más su empresa:

- El control de la propiedad esta concentrado en una sola persona
- El control de la propiedad esta repartido entre el fundador y su (s) hijo (s)
- El control de la propiedad esta repartida entre hijos y sobrinos

5. Indique la porción de inversión de accionistas no familiares dentro de la empresa:
- del 25 al 50 por ciento
 - del 50 al 75 por ciento
 - más del 75 por ciento
 - ninguna
6. Indique cual de las siguientes situaciones se ajusta más a su situación:
- El fundador es menor a 40 años, sus hijos menores de 18 años
 - El fundador esta entre los 35 y 55 años y sus hijos son adolescentes
 - El fundador esta entre los 50 y 65 años, y sus hijos entre los 18 y los 40 años
 - El fundador es mayor a 60 años
 - Otros.....
 -
7. En los años que lleva operando en la empresa, ¿Han tenido problemas de naturaleza familiar o de propiedad?
- Si
 - No
8. Concrete como resolvieron estos problemas:
- Por decisión de jerarquía familiar
 - Por decisión de jerarquía empresarial
 - Por asesoría profesional externa
 - Por un comité interno
 - Otros
9. En su empresa, el conocimiento del concepto de Empresa Familiar ha sido:
- Muy extenso
 - Extenso
 - Regular
 - Muy poco
 - Inexistente